



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ВИШЕГРАДСЬКИЙ ФОНД  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ПРАЦІ  
в м. КАТОВІЦЕ  
БІЛОРУСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

---

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

# СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Тези доповідей**

**29 березня 2018 р.**

Дніпро  
2018

**Організаційний комітет:**

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

С 91 Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 29 березня 2018 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 220 с.

ISBN 978-966-434-426-2

Збірник містить тези доповідей учасників I Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку».

Молоді науковці з України та інших країн аналізують проблеми 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 питань державного управління.

УДК 658.1

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

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

<b>Antonov A.A.</b> Planning as the basis of management and its role in business .....	7
<b>Бабенко Д.О.</b> Современный контроль качества работы персонала как одна из главных функций менеджмента .....	8
<b>Бойко К.В.</b> Роль коммуникаций в менеджменте .....	10
<b>Валіков В.П., Бондар В.П., Курінна І.Г.</b> Кадрові аспекти антикризового управління підприємством в Україні .....	11
<b>Ведмидёва К.А.</b> Тенденции эволюции организационных структур .....	13
<b>Гнатюк А.В.</b> Правила вибору системи управління транспортом .....	14
<b>Голобока А.Е.</b> Актуальні проблеми управління персоналом в сучасних умовах .....	16
<b>Гріненко В.В.</b> Менеджмент у малому бізнесі .....	18
<b>Даниленко Є.С.</b> Аналіз вподобань автомобільних брендів серед покупців на ринку продажу легкових автомобілів .....	21
<b>Дегтярьов Б.М.</b> Оптимізація контекстної реклами на базі показника ROI .....	25
<b>Дзюба К.А.</b> Использование когнитивных вычислений в менеджменте .....	26
<b>Дмитренко В.Р.</b> Методи антикризисного управления в современной организации .....	27
<b>Дударева М.В.</b> Мотивация в системе менеджмента.....	29
<b>Evgrafova A.</b> The impact of gender differences on brand loyalty of generation Z in the Netherlands.....	31
<b>Егоров В.О.</b> В чем разница между лидером и менеджером?.....	34
<b>Зубко Ю.В.</b> Проблемы развития инновационного менеджмента в Украине .....	36
<b>Іванова М.В.</b> Делегування повноважень та відповідальності на підприємстві .....	37
<b>Коваль А.С.</b> Внедрение контроллинга на предприятии .....	40
<b>Козаков А.Я.</b> Роль систем аутентификаций и коммуникаций работников в управлении компанией.....	42
<b>Колісник А.В.</b> Фінансова стійкість в системі управління підприємством .....	44
<b>Корцева К.М.</b> Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника на підприємствах України.....	47
<b>Котивець В.В.</b> Підбір кадрів як важливий фактор управління персоналом суб'єкта господарської діяльності.....	50
<b>Куценко Г.О.</b> Обґрунтування проблемних управлінських рішень за результатами аналізу фінансової звітності підприємств .....	53
<b>Кушніренко А.М.</b> Проблеми та перспективи розвитку підприємств з розливу мінеральної води .....	56
<b>Лановенчик О.С.</b> Розвиток інклюзивного організаційного середовища як інноваційний інструмент стимулювання персоналу ....	59
<b>Лебідь К.Г.</b> Проблеми методології маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «ФРЕЗА».....	62

<b>Лучишин І.В., Машлій Г.Б.</b> Основні завдання управління персоналом підприємства.....	64
<b>Лысогорова Н.М.</b> Мониторинг внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии.....	66
<b>Мірошніченко К.О.</b> Технічна досконалість товарів: тенденції розвитку та проблеми організації виробництва .....	68
<b>Мохначева А.М.</b> Управленческие инновации в менеджменте .....	70
<b>Мчелідзе І.М.</b> Сутність бюджетування .....	71
<b>Пилипова А.С.</b> Застосування екологічного менеджменту на підприємствах машинобудування .....	73
<b>Полуничев А.С.</b> Сегментирование рынка – важнейший компонент маркетинговой концепции .....	74
<b>Пясецкая Н.С.</b> Мотивация персонала как способ повышения конкурентоспособности предприятия .....	77
<b>Романюк Т.О.</b> Роль функции котроля в управлении .....	78
<b>Старушенко Г.А., Чекін В.В.</b> Узагальнення основної моделі управління запасами на випадок змінних організаційних витрат і витрат на збереження запасу товару .....	80
<b>Терещенко В.О.</b> Проблеми сучасного менеджменту в організації.....	83
<b>Тімофєєнко Л.П., Корчевська С.О.</b> «Стартап» – проблеми та напрями розвитку інноваційного ведення сучасного бізнесу .....	84
<b>Устименко О.С.</b> Способи управління людьми .....	87
<b>Устич Е.В.</b> Актуальные проблемы менеджмента качества продукции....	88
<b>Худолій А.В.</b> Історія становлення і перспективи розвитку сучасного менеджменту .....	90
<b>Цимбалюк А.І.</b> Стратегія управління людськими ресурсами підприємства у вирішенні проблеми дефіциту кадрів .....	94
<b>Черная А.С.</b> Роль IT-технологий в реинжиниринге.....	97
<b>Шведова А.В.</b> Особенности использования американской модели менеджмента в современном мире.....	98
<b>Шевченко І.Т.</b> Лідерство і менеджмент .....	100
<b>Шугурова Л.Д.</b> Сучасні інформаційні системи і технології підтримки прийняття управлінських рішень .....	101
<b>Эльгувири Х.</b> Проблемы управления качеством на основе стандартов ISO .....	105
<b>Эстерман З.В.</b> Управление персоналом на предприятии.....	107
<b>Юдина Д.В.</b> Влияние внешней среды на организацию.....	109
<b>Яровецька О.І.</b> Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника .....	111

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

<b>Антоненко М.І.</b> Сутність оперативного і стратегічного контролінгу....	115
<b>Вакула А.О.</b> Типи еталонних стратегій розвитку підприємства.....	116
<b>Zuskin I.M.</b> Financial strategy as an important component of a competitive strategy of an enterprise .....	118

<b>Кравченко М.В.</b> Удосконалення системи стратегічного аналізу складних диверсифікованих організацій .....	121
<b>Красько Е.Г.</b> Сущность стратегического менеджмента .....	124
<b>Морозова А.К.</b> Тенденции в стратегическом менеджменте.....	126
<b>Пікалов В.Л., Шевцов А.С.</b> Збалансована система показників як ефективний інструмент стратегічного управління .....	127
<b>Чурпита М.Д.</b> Стратегічний менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища .....	130

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

<b>Аверьянова О.А.</b> Учет биологических ритмов человека в управлении ....	132
<b>Аршинова А.А.</b> Механизм возникновения мотивации .....	133
<b>Бірюкова Д.А.</b> Проблемы міжособистісних відносин в колективі .....	135
<b>Васянович И.О.</b> Особенности управления персоналом при наличии в коллективе представителей молодежных субкультур.....	137
<b>Гевлич Т.І.</b> «Lifflong learning» при підготовці сучасного будівельника... ..	138
<b>Гілко О.К.</b> Проблемы та шляхи вирішення професійної підготовки сучасних управлінських кадрів в Україні.....	141
<b>Єрмолова І.В.</b> Развитие креативности в управлінні гетерогенною організацією.....	143
<b>Казак В.В.</b> Конфликты в организации и пути их решения .....	145
<b>Козаков І.А.</b> Типы, статусы і ролі лідерів .....	146
<b>Козлова К.В.</b> Тимбилдинг как инструмент развития персонала.....	148
<b>Коляда С.П.</b> Креативність менеджменту – сучасні підходи .....	149
<b>Плисенко Г.П.</b> Теоретико-методологічні основи дослідження стилю керівництва менеджерів .....	153
<b>Просоленко В.С.</b> Особенности формирования корпоративной культуры украинских предприятий .....	157
<b>Скляр Н.Є.</b> Прокрастинація – серйозна перешкода на шляху до успіху ...	158
<b>Ткач А.Д.</b> Хронофаги: сущность и управление .....	160
<b>Фесенко О.В.</b> Методи самовдосконалення продуктивного менеджера ...	161
<b>Чеботарева А.А.</b> Управление поглотителями времени.....	164
<b>Черняк Е.-О. П.</b> Постановка цілей як найважливіший фактор самоорганізації особистості .....	166
<b>Шаев В.И.</b> Методы борьбы с хронофагами.....	168

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

<b>Базилевський С.В.</b> Місце управління в процесі модернізації системи освіти .....	170
<b>Березовська С.В.</b> Пріоритетні цінності публічного управління в Україні ..	173
<b>Виноградня М.М.</b> Удосконалення регулювання біржового товарного ринку як одна із складових його розвитку в Україні .....	177

<b>Землянкина В.С.</b> Современные проблемы государственного управления в Украине .....	180
<b>Кириленко О.М., Ткачик Є.А.</b> Малодіяльні дільниці на українській залізничній мережі .....	181
<b>Колос І.М.</b> Проблеми та перспективи електронного урядування в Україні .....	184
<b>Неборачко М.Е.</b> Запровадження системи управління ризиками в митній справі як елемент державного регулювання економіки .....	186
<b>Семененко А.А.</b> Менеджмент інновацій в освіті.....	188
<b>Синюра-Ростун Н.Р.</b> Роль стратегічного планування у розвитку сфери освіти ОТГ .....	190
<b>Ткачук Ю.А.</b> Electric revolution as the key for development of Ukraine....	192
<b>Тютюнник І.М.</b> Сучасні підходи щодо вдосконалення державного управління агропромисловим комплексом.....	195
<b>Фурса А.Ю.</b> Модернізація та інформаційно-аналітичне забезпечення безпечного розвитку економіки .....	199
<b>Хорошко Я.С.</b> Сучасні проблеми державного управління.....	201
<b>Шабанова Е.М.</b> Антибюрократичний та антикорупційний менеджмент як один із елементів ефективного публічного управління .....	203
<b>Шахно А.Ю.</b> Державне управління та регулювання розвитку людського капіталу в умовах глобалізації .....	206
<b>Яковлева-Мельник Н.Г.</b> Проблеми залучення прямих іноземних інвестицій в державному управлінні.....	210

## **СЕКЦІЯ 5. РОЛЬ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ: 25-РІЧНИЙ ЮВІЛЕЙ**

<b>Глуха Г.Я., Євтушенко О.А.</b> Змішане навчання як напрям підвищення якості навчального процесу в закладах вищої освіти.....	212
<b>Кононюк С.Ю.</b> Мотивація діяльності як управлінська здатність.....	213
<b>Литвиненко О.М., Момот В.Є.</b> Психологічний капітал як найефективніший канал впливу на корпоративну культуру машинобудівного підприємства.....	215
<b>Пікалов В.Л.</b> Концепція «LONG-LIFE-LEARNING» як базовий принцип підготовки менеджерів вищої ланки управління суб'єктами господарської діяльності .....	217

# СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

**A.A. Antonov**  
*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **PLANNING AS THE BASIS OF MANAGEMENT AND ITS ROLE IN BUSINESS**

Planning initially was based on the simple theory “thinking before acting”, but due to the world progress and innovations, that one can observe nowadays in modern management and the entire business environment the impact of this managerial function has massively grown.

It is rightly said: “Well plan is half done”. This wide-spread phrase perfectly points out the importance of planning. There are major benefits of this function:

Planning provides directions. Planning provides the definite directions for action by determining ways how work has to be done in advance.

Planning reduces the risks of uncertainty. Planning enables managers to look ahead and analyze all potential issues their business can face.

Planning reduces overlapping and wasteful activities. Doing planning manager establishes certain limits for various departments, divisions or individuals in order to minimize the number of useless and redundant activities.

Planning promotes innovative ideas. Since planning is the first function of management, new ideas should take the shape of specific plans

Planning facilitates decision making. Planning involves setting targets and estimating future conditions, thus enabling efficient decision making.

The ineffective planning can lead to the failure of an organization. According to the estimation made by the Small Business Administration (SBA) Office of Advocacy, 50% of all firms do not survive beyond the first five years. Every mistake made by the managers of these companies more or less was caused by a lack of a proper plan.

Planning process can be decomposed into following steps:

Setting objectives. Objectives or goals specify what the organization wants to achieve.

Developing Premises. Planning implies looking into the future, which is uncertain and every planner is using his guesses concerning what might happen in future. Therefore, manager has to make certain assumptions about the future. These assumptions are called premises.

Identifying alternative courses of action. There may be many ways to act to achieve the objectives. All the alternative courses of action should be identified.

Evaluating alternative courses. One has to estimate the alternatives and weigh the pros and cons related to them.

Selecting an alternative. The best possible option has to be chosen and adopted.

Implementing the plan. The step is concerned with putting the plan into action.

Follow-up action. Monitoring the plans to see whether activities are performed according to the schedule as well as to ensure that objectives are achieved.

To summarize, planning is not only the primary function of management, but also plays vital role in the organization. Managers should never neglect planning process. However, one needs to remark, that planning is important, but it will not solve all managerial problems alone. It should be supplemented by suitable follow-up actions other functions of management.

*Scientific supervision by Senior Lecturer V.E. Momot.*

**Д.О. Бабенко**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## **СОВРЕМЕННЫЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Он необходим, так как различные непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклоняться от намеченного руководством курса, если руководство будет не способным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно, даже само выживание организации, будет поставлено под угрозу [1].

Чтобы правильно оценить эффективность работы сотрудника, нужен контроль. Для каждого сотрудника необходим персональный подход. Ведь специфика выполняемых обязанностей у сотрудников может быть совершенно разной. Например, посещение социальных сетей для маркетолога – это неотъемлемая часть его работы, а для бухгалтера – пустая трата времени. Так же и для менеджера по продажам и программиста: первому нужен точный график, а второй может работать по гибкому графику или даже отдаленно.

Необходимость контроля на предприятии может быть обусловлена отсутствием интереса к работе, нежеланием сотрудников работать или прокрастинация на рабочем месте. И чтобы этого избежать, нужно иметь возможность контролировать работу каждого подчинённого.

В управлении используются три основных видов контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль – это реализация определенных правил, процедур и линий поведения в области человеческих материальных и финансовых ресурсов. Текущий контроль – осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Основным объектом являются сотрудники, которых контролируют их начальники. Заключительный (итоговый) контроль – осуществляется после



того, как работа выполнена. Сущность этого вида контроля заключается в сравнении фактически полученных результатов с требуемыми [2].

Так же разделяют несколько дополнительных видов: периодический, выборочный, сплошной, централизованный, децентрализованный и самоконтроль. Все эти виды нужны для контроля различных сфер работы предприятий, выпуска определённой продукции или предоставления услуг. Для осуществления контроля деятельности предприятия используются некие методы, которые помогут эффективно проверять работу персонала.

Существует несколько методов, которые помогут контролировать эффективность работы каждого сотрудника:

1. Предоставление отчета руководителями за каждую неделю.

Бывают сотрудники, которые систематически не обращают внимания на дедлайны и срывают все сроки. Такие сотрудники могут обусловить это тем, что у них не хватает времени на выполнение тех или иных задач, а по факту они просто занимаются всем, кроме как своими прямыми обязанностями. Такой подход к контролю достаточно эффективен и поможет значительно сэкономить время.

2. Организация системы данных, которая будет удаленно обрабатывать данные и выводить в статистические сводки.

Существуют системы учета рабочего времени, которые позволяют оценить, насколько эффективно работник использует рабочее время (работает или ничего не делает, исходя из своих функциональных обязанностей). Такая база поможет легко контролировать все результаты работы. Сотрудник будет вносить все нужные данные, которые будут отображаться и руководителей в том числе.

3. Организация соревнований среди персонала.

Проведение соревнований для производственных сотрудников (от которых зависят скорость и качество выполнения заказов) и продавцов (от которых зависит прибыль) становится отличным средством мотивации и контроля персонала. Подобные соревнования можно организовывать каждый месяц [3].

4. Выявление лучших и худших.

Периодическое составление такого списка поможет определить ваше сильно и слабое звено. Сильных сотрудников можно поощрить за хорошую работу, хороших – простимулировать, а на слабое звено – принять меры воздействия. Например, сотрудника можно направить на обучение нужным навыкам, прикрепить к нему наставника, чтоб тот курировал его работу.

Это лишь малая часть того, что можно внедрить в работу организации. Может показаться, что придумать принципиально новые решения контроля на предприятии невозможно, но если посмотреть на работу своего персонала, то можно получить минимум 10 интересных и эффективных предложений для организации работы на предприятии. Организация, которая хочет работать эффективно, прибыльно, нуждается в менеджере, который будет постоянно находить новые пути развития сотрудников, а также подход к каждому.

## Список использованных источников

1. Подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inform.od.ua/articles/examen/podhody.htm>.
2. Виды контроля // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oodri.narod.ru/man46.html>
3. Контроль персонала. 6 эффективных методов борьбы с бездельниками // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3718-kontrol-personala>

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**К.В. Бойко**

*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

На сегодняшний день всё в мире связано коммуникациями. Коммуникациями является всё, что позволяет передавать информацию от одного человека к другому, или группами людей. К этому можно отнести: телефонные разговоры, личные беседы, видеоролики, электронная почта, интернет, совещания, отчеты и т.д.

Передача информации может происходить в явной форме с посредством языка или же иллюстраций, так же может происходить в неявной форме с помощью невербальных средств общения, таких как жесты либо же эмоциями.

Выделяют такие цели коммуникаций в менеджменте:

- 1) установить связь между персоналом в организации;
- 2) организовать совместную работу в коллективе;
- 3) уметь настроить персонал на достижение общей цели; и т.д.

С помощью коммуникаций организация может влиять на повышение производительности труда и на взаимодействие между персоналом. Сейчас многие организации поддерживают связи с государственными и политическими структурами. Такую коммуникацию можно назвать межуровневой. К ней относятся вертикальная и горизонтальная коммуникация. Вертикальная коммуникация идет сверху вниз, например: от руководителя к подчиненному. Это самый распространенный вид вертикальной коммуникации, так как она является ядром коммуникации в общем. Успех зависит от того насколько подчиненные захотят понять руководителя. Коммуникации могут происходить не только между отдельными людьми но и с рабочими группами.

Это позволяет повысить эффективность работы группы. В этом случае успех будет зависеть от личностных характеристик и от наличия лидера в группе.

Так же организация не может продвигаться без информации, которая поступает снизу или восходит. Обычно это информация о работе, сюда же можно отнести слухи. В организации обмен информацией происходит в форме отчетов, приказов, предложений и объяснительных записках.

В обмене горизонтальной информации участвуют специалисты, к примеру: специалисты производства, производство нового продукта, дизайн.

Это были формальные виды коммуникации, есть еще неформальные. К ним можно отнести, один из самых быстрых способов передачи информации - слухи. Так можно передавать информацию о грядущих изменениях в составе коллектива, информация о личных пристрастиях и т.д.

В заключении можно сказать о том что, коммуникации являются неотъемлемой частью современного мира. А использование правильных и самое главное доступных коммуникаций, поможет в создании наиболее эффективной компании.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**В.П. Валіков**

*Університет Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

**В.П. Бондар**

*Кременчуцький інститут Університету імені Альфреда Нобеля,*

*Кременчук, Україна*

**І.Г. Курінна**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*Дніпро, Україна*

## **КАДРОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ**

Сучасно рівень розвитку економіки України характеризується наявністю великої кількості підприємств, що перебувають у кризовому стані. Урядом та Верховною радою прийнято Закон «О приватизації підприємств». За роки незалежності повинно було приватизовано біля 5 000 підприємств, однак на 1 січня 2018 року приватизовано всього біля 40 відсотків. Тому з'являється нагальна необхідність застосування засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ з метою відвернення можливої кризи.

Проведення будь-яких заходів, що до антикризової діяльності передбачає, в першу чергу необхідність врахування людського фактору, тобто ступеня прийняття персоналом підприємств змін. Це має важливе значення, тому що саме за допомогою людей можливо досягти успіху як на кризі, так і в діяльності підприємства в цілому. Тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти особливу увагу процесу управління персоналом.

Питанням дослідження антикризової діяльності підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторах М. Армстронга, В. Барінова, В. Валікова, О. Пушкаря, Є. Уткіна та інших. Не зважаючи на велику кількість наукових праць з антикризового управління персоналом підприємств ці питання в умовах економічної кризи є мало дослідженими.

Криза - об'єктивна явище у соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керування діяльністю люди-

ни. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь якої системи на якому вона піддається дії ззовні або з середини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Антикризові управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначити пріоритетними цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватись ефективності їх праці в екстремальних умовах [1–3]. Щоби справитись з антикризовим управлінням необхідно в державі терміново змінити кадрову політику, тобто назначать на посаду не по принципу партійних квот, а по професійними признакам.

Кризу управління персоналом треба розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, вимоги чинного законодавства стану ринку праці;
- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організації культури новим умовам, що склалися на підприємстві.

Основні симптоми кризи управління персоналом на підприємстві такі:

- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;
- незадовільна мотивація персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- відсутність чіткого раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання работ.

Таким чином основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є:

- попередження і знищення ризику виконання на підприємстві кризової ситуації;
  - послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація.
- Головною метою антикризової кадрової політики є:
- досягнення стійкого становища на ринку;
  - інтеграція та співпраця з персоналом ;
  - орієнтація на підприємницький успіх ;
  - формування гласності як основної норми поведінки.

При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати та розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Основними завданнями кадрової політики під час кризи є:

- формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання і розвитку підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу організації;
- зниження соціально психологічної напруги в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування вільних робітників.

У період кризи керівники підприємства, як правило, вживають заходи по скороченню виробничих витрат і скороченню кадрів.

Антикризові заходи в системі кадрової політики повинні передбачити:

- скорочення всіх рівнів системи управління а не окремих робочих місць;

- зміцнення кадрів у вищій ланці управління;
- виявлення підтримка високо кваліфікованих працівників, відзначення їх лідерських якостей;
- децентралізація центру управління, передача необхідних повноважень менеджерам усіх рівнів;
- набір високо кваліфікованих працівників з сторони ;

Основне джерело формування кадрового потенціалу – інвестування. Інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестиції.

Антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді коли криза руйнує бізнес, а й для профілактики. Антикризове управління персоналом підприємств в умовах ринку повинна будуватися на таких принципах:

- планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;
- постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- безперервності, цілеспрямованості процесу управління;
- оперативності та достовірності вхідної інформації кінцевої орієнтації на діяльність в умовах після кризового розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Ситник А.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / А.С. Ситник. – Донецьк: ЕП НАП України, 2000. – 503 с.
2. Данилко В.К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи / В.К. Данилко // Вісник ЖДТУ. – 2013. № 2( 64). – С. 138–149.
3. Миронова Н.С. Концептуальні підходи до формування антикризових стратегій у державному управлінні / Н.С. Миронова. – Мн.: БГЕУ, 2004. – 148 с.

**К.А. Ведмидєва**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## ТЕНДЕНЦИИ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Одной из основных причин неэффективного функционирования предприятий Украины, низких темпов научно-технического прогресса, сложностей в реализации рыночного механизма хозяйствования являются организационные структуры, основанные на централизации, многоступенчатой иерархии, неизменности методов управления. Поэтому актуальной является проблема перестройки организационных структур управления предприятием. Это объясняется тем, что даже хорошо спроектированная организационная структура по стечению времени начинает становиться неадекватной как во внешней, так и во внутренней средах. Возникает потребность в реструктуризации организационной структуры, что является не только неотъемлемой частью комплекса мероприятий радикальной экономической реформы, но и непременным условием ее осу-

ществления. Избрание правильной модели организационной структуры - это основная задача руководителей еще в начале функционирования предприятия.

Наблюдая за изменением соотношения между стратегией и целью деятельности предприятия, можно сделать вывод о том, что организационная структура управления предприятием должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию его стратегии. А поскольку со временем происходит изменение стратегий деятельности предприятия, то необходимы и соответствующие изменения в организационных структурах. Кроме того, можем добавить, что главным обобщающим фактором возникновения или изменения организационной структуры управления (ОСУ) является то, что именно обеспечивает достижение стратегических целей и задач предприятия. Организационная структура позволяет предприятию эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и рационально распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать цели предприятия с высокой эффективностью.

Между организационной структурой управления предприятием и результатами его финансово-хозяйственной деятельности существует тесная взаимосвязь. Учитывая достижения или наоборот неудачные реализации стратегии развития, нужно постоянно совершенствовать тот же вектор движения в развитии, который был определен в начале функционирования предприятия. Если в конце отчетного периода (год) все плановые показатели были достигнуты или не достигнуты, то учитывая новые планы, цели и задачи на новый период, возможна и реорганизация ОСУ.

Одним из актуальных и важных способов совершенствования организационной структуры предприятия является стандартизация процессов управления и взаимодействия между подразделениями и работниками в этих подразделениях. Внедрение стандартов ведения бизнеса на сегодня является одним из обобщающих инструментов децентрализации управления и основой для концентрирования на стратегических вопросах развития. Поэтому предметом дальнейшего исследования является именно введение стандартизации процессов как основного инструмента в управлении предприятиями.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**А.В. Гнатюк**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРАВИЛА ВИБОРУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ**

Впровадження системи управління транспортом (ТМС) може оптимізувати бізнес-рішення, підвищити ефективність та допомогти задовольнити ваших клієнтів. Хто цього не хоче?

Правила ТМС допоможе вам прийняти кращі управлінські рішення та заощадити час і гроші. Але, щоб максимально ефективно використати

програмне забезпечення, вам потрібно знати найкращі функції, які допоможуть вашому бізнесу розвиватися.

Управління договором перевізника – намагаєтесь відслідковувати декілька перевізника з різними контрактами? Є багато таких підприємств. Правила ТМС спростить керування контрактами оператора. Коли ви оцифруєте контракти, всі ваші члени команди можуть легко порівнювати контракти та витрати.

Шукайте ТМС, який може:

Відслідковувати всі ваші індивідуальні умови та договори оператора в режимі реального часу.

Попереджає вас, коли контракт підлягають відновленню та включають належні знижки в нових контрактах.

Показує загальні витрати, включаючи додаткові витрати, щоб ви могли легко вибрати найнижчого постачальника послуг.

Допомагає встановити ціноутворення. ТМС може обчислити точні витрати на доставку.

Управління ризиками - якщо ви працюєте над доставкою небезпечних матеріалів, ТМС має великі переваги. Як ви знаєте, уряд не буде вагатись, щоб заплатити за неправильно підготовлені вантажі. У одному нещодавньому випадку компанія Burwood Aviation Supplies була оштрафована Управлінням цивільної авіації Великої Британії за невиконання правильних документів та попереджувальних етикеток під час доставки генератора кисню. Федеральна авіаційна адміністрація США може віддати штраф від «Амазонки» за нібито судноплавну фарбу, яка просочилася через її коробку. Якщо ви зіткнулися з подібними проблемами, виберіть ТМС, яка керує вашою спеціальною документацією, яка включає упаковку та правильне маркування.

Хороший ТМС може допомогти вам уникнути міжнародних ризиків морського транспорту шляхом автоматизації перевірених процесів, створення звітів та забезпечення належної уваги до внутрішніх регуляторних програм чи транскордонних митних вимог

Міжнародна логістична функціональність - якщо ви зараз працюєте в усьому світі - або мрієте про міжнародну експансію, ТМС може зробити міжнародну доставку незмірно легше.

Шукайте ці функції:

Багатомовні інтерфейсні екрани;

Допомога підбирати повітряні або океанські перевізників;

Підтримує іноземну валюту;

Керує комерційними рахунками, SED, NAFTA документами та іншими необхідними документами для міжнародних доставлень;

Обчислює податки на додану вартість, транскордонні збори та транспортні послуги.

Підтримка судноплавства - галузеві тенденції проти зберігання великих запасів викликали попит на менші, частіші поставки. Якщо це стосується вашої справи, виберіть ТМС, який керує оцінкою посилки та маршрутизацією, а також традиційною вантажопідйомністю та завантаженням менше вантажів.

Розмитнення вантажів - ТМС може спростити облік за допомогою:  
Аудит та оплата вантажних рахунків;  
Створення платіжних ваучерів;  
Виділення витрат;

Призначення кодів виставлення рахунків для підзвітності та бюджетних цілей.

ТМС може перемістити вас зі стопки документів на один рахунок-фактуру, один рахунок і один платіж.

Бізнес-аналітика - ТМС може аналізувати вашу практику доставки. Після того, як у вас є важкі дані, ви приймете кращі рішення для майбутніх кроків вашого бізнесу. Ваш ТМС повинен мати змогу записувати транзакції та дані з різних джерел, а також використовувати аналітичні дані, щоб:

Зменшити матеріально-технічні витрати;

Зменшити терміни доставки;

Розробити показники ефективності та основні показники ефективності;

Створення комп'ютерних моделей для прогнозування питань постачання.

Технічні можливості порівняльного аналізу даних - кожен хоче узгодити кращі ставки. ТМС надає еталонні дані, необхідні для переговорів, шляхом збору ставок оператора та службової інформації.

Не поспішайте визначатись з ТМС. Як ви бачите, багато чого варто врахувати. І кожен бізнес і лідер матимуть різні пріоритети. Тому перед тим, як вибрати ТМС, переконайтеся, що він відповідає всім перераховані вище функції. Потім розгляньте специфічні вимоги вашого бізнесу, оскільки в кінці ви хочете забезпечити, щоб ваше програмне забезпечення містило всі функції, необхідні для виконання роботи.

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

**А.Е. Голобока**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Проблеми управління персоналом гостро актуальними не тільки для керівництва, а й для людей, які працюють на підприємстві. Ідеальним варіантом розвитку ситуації є та, коли люди працюють на фірмі якісно і виконують свою роботу в зазначений термін, а роботодавець не відносить до них суворо з надмірною вимогливістю. Але такий варіант розвитку подій можна зустріти вкрай рідко з різних причин, що перешкоджають цьому. У керівника, який бажає досягти максимального результату продуктивності на фірмі повинні в запасі присутні, крім свого досвіду різні технології, спрямовані на системне формування ефективності відносин в організації і швидкий аналіз виникаючих питань, завдань і труднощів. Керівнику потрібно чітко ставити завдання перед підлеглими і безпосередньо контролювати їх виконання.

Які актуальні проблеми управління персоналом можуть виникати?



При неправильному керівництві можуть виникати такі актуальні проблеми в управлінні персоналом:

- не дуже гарна репутація підприємства;
- незадовільна якість товарів;
- примноження шансів збанкрутувати.

У більшості випадків проблеми в управлінні персоналом виникають через провини керівництва (згідно зі статистикою близько 71%). Все це пов'язано з тим, що керівники не завжди можуть правильно і добре керувати співробітниками. Завжди від керівника в якійсь мірі залежить працездатність кадрів на фірмі. Звідси і може виникати ряд проблем: чи не зауваження кризи керівником на ранній стадії, припущення, що всі проблеми - це тимчасові труднощі, посилення дисципліни працівників, посилені покарання співробітників, прийняття необдуманих рішень керівництвом через стресового стану, злодійство персоналу, масова втеча. У наш час безліч прав працівників порушується, але в цьому вина може бути не тільки керівника, але і працівника, який може виконувати свою роботу погано або неякісно. Саме через це і може виникати конфлікт. Щоб досягти хорошого результату в такій тонкій справі, як управління персоналом, потрібно проводити постійний моніторинг існуючих проблем в установі. Необхідно постійно вчитися майстерності керування робочими кадрами щоб уникнути різних проблем. А також намагатися уникнути їх, або при появі усунути недоліки.

Виділяють ряд проблем, які виникають при управлінні працівниками:

1. Проблема «відмінника». Найчастіше керівником стає найкращий з усіх співробітників, і він зазвичай може знати тільки вузьку спеціальність роботи, можливо навіть тільки свою область роботи, а ось в інші спеціальності може навіть не вникати. Тому такий керівник може допускати грубі помилки в управлінні персоналом.

2. Проблема, яка має назву «свій хлопець». Роль управління робочими кадрами підприємства з самого початку носить характер протистояння (конфронтаційний) по відношенню до працівників. Директору організації часто доводиться мати справу з виникаючим опором і боротися з ним. Багатьом працівникам важко від конфліктів з іншими своїми співробітниками в психологічному плані, тому, що вони проводять багато часу разом на роботі.

3. Синдром позитивної проєкції. Суть цієї проблеми в тому, що у керівника може проявлятися прагнення приписувати свої риси характеру персоналу. Директор може ставити себе на місце співробітника в будь-якій ситуації і вирішувати, як би він вчинив, будь на його місці. Така поведінка неправильна, тому що кожен працівник - це індивідуальна особистість зі своїми особливостями характеру і своїм поглядом на ситуацію.

5. 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.

6. Проблема очікування героя. Розглядаючи претензії і вимоги керівника до персоналу, можна подумати, що багато хто з них в очікуванні ге-

роя, який зможе швидко вирішити всі істотні проблеми на фірмі за допомогою своєї кмітливості і розуму, буде своєчасно виконувати правильно всі завдання і знаходити для себе додаткову роботу самостійно. А також не ставити зайвих запитань і затримуватися на роботі. Але в силу того, що на ринку праці таких працівників зараз немає, то всі сучасні проблеми щодо управління персоналом звалюються на самих працівників.

7. Проблема, яка називається «зірки цирку». Керівник вважає, що якщо найманець отримує певну зарплату, то він зобов'язується працювати на знос.

8 Проблема величезної різниці в заробітній платі між начальником і працівником. Багато співробітників можуть бути незадоволені, якщо виникає така проблема. Ця різниця є досить помітною і може бути більше ніж в 3 рази.

9. Проблема плинності кадрів. Часто установи 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.

Ці всі розглянуті нами 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 управління персоналом - це 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 так впливають на виконання роботи.

Отже, управління людськими ресурсами є важливою складовою управління організацією. Складність

полягає в тому, що люди на своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. На людину впливають багато факторів, які можуть призвести до поліпшення праці, так і навпаки. Керівник повинен створити таку атмосферу, яка дозволить співробітника стимулювати на саморозвиток і також мотивувати його працю на результат. То ж при правильному управлінні можна уникнути багатьох проблем.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, старший викладач.*

**В.В. Гріненко**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ**

Час, в якому ми живемо, - епоха змін. Щоб справитися з цим безпрецедентним у житті нинішніх поколінь викликом, нам потрібно опанувати нові знання, навчитися користуватися ними на практиці. Важлива

частина цього знання, як показує світовий досвід, - збагнення науки і мистецтва менеджменту. Це одна з найцікавіших і найактуальніших спеціалізацій для сучасної України, яка через навчання молодого покоління покликана вирішувати завдання розвитку малого підприємства, як основа перетворення економіки країни і формування середнього класу.

Менеджмент - це управління людьми, які працюють в одній організації, що має загальну кінцеву мету. Але менеджмент – не тільки управління людьми, організацією, а особлива його форма, це управління в умовах ринку, ринкової економіки. В умовах постійних змін, ризику. Тому менеджмент спрямований на створення сприятливих умов (технічних, економічних, психологічних та ін.) Функціонування організації, на досягнення нею успіху [1].

Менеджмент як наука спрямовує свої зусилля на пояснення природи управлінської діяльності, встановлює зв'язки між причиною і наслідком, виявляє фактори та умови, при яких спільна праця людей є і більш корисною, і більш ефективною. Наукову основу цієї дисципліни складає вся сукупність знань про управління, створена за сотні і тисячі років практики і представлена у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління.

У малому бізнесі потрібен свій підхід. Багато власників невеликих підприємств беруть всі обов'язки на себе, не маючи при цьому ні досвіду, ні таланту. Неорганізований розподіл функцій також веде до нестачі часу і здатності на об'єктивну оцінку ситуації на підприємстві. До того ж менеджер повинен дивитися вперед, бачити подальший розвиток фірми і забезпечити ефективність і конкурентоспроможність роботи підприємства. Навіть з психологічної точки зору не всім дано «управляти». З чого ж тоді повинен складатися сучасний менеджер, якими особистісними якостями і «пакетом знань» він повинен володіти?

Менеджер - природжений керівник, що володіє мужністю, твердим характером і відданістю своїй справі. Мужність, що відрізняє його, так рідко зустрічається в сфері бізнесу, виражається в здатності об'єднувати і організовувати людей. Крім того, твердість характеру поєднується з професіоналізмом, строгими моральними принципами і скромністю. Він прислухається до думки інших людей і визнає, що до людей потрібен певний підхід і особливий стиль керівництва. Хоча йому часто доводиться працювати з абсолютно різними і складними людьми, він завжди здатний досягти згоди, прийти до спільного бачення проблеми і визначити цілі. Крім того, він унікальний вмінням розставляти пріоритети і передбачати труднощі, що виникають.

Менеджер чітко намічує шляхи до здійснення поставлених перед ним завдань. Так як менеджери для досягнення мети часто використовують складний аналітичний підхід, дуже важлива ясна постановка проблеми. Розподіляючи обов'язки, він встановлює чітку структуру підпорядкування, так, щоб кожен був на своєму місці.



В результаті він справляє враження відповідального керівника, який застосовує здібності кожного співробітника свого колективу. Крім того, він створює прекрасну робочу атмосферу, допомагаючи співробітникам розвинути нові навички та вміння. Так що справедливість, чесність і порядність важливі для менеджера. Мабуть, він повинен бути таким собі авторитетом моралі для всього колективу.

Менеджер покликаний створювати умови, для успішного функціонування фірми, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування фірми, а результатом її діяльності, який в кінцевому підсумку визначає ринок. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні на ринку конкурентів, в умовах і формах фінансування, стані господарської кон'юнктури в галузі або в країні в цілому, в умовах торгівлі на світових товарних ринках. Звідси постійна наявність ризику. Метою менеджменту в цих умовах є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в сьогодні, але і в майбутньому.

Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості, або дохідності, в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективного використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності і лояльності кожного працівника. Проблема адекватного розвитку менеджменту в малому бізнесі залишається, та й буде залишатися, для нас, актуальною ще довгий і довгий час, принаймні, найближчим часом. Але не все так погано. Загальноекономічне положення, в кінці кінців, прийде до якого - небудь варіанту рівноваги, а малий бізнес на те і малий, що йому бути досить гнучким, мобільним.

Той низький рівень культури освіти, який ми можемо спостерігати, на даний момент, на величезній кількості підприємств буде зникати, як тільки ці керівники усвідомлять необхідність кваліфікованої освіти, для себе, і своїх підлеглих. А відомо, як тільки з'являється попит, з'являється і пропозиція.

Список використаних джерел

1. Дорофеева Л. И. Менеджмент / Л.И. Дорофеева. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008. – 403 с.

2. Мескон М. Основы менеджменту / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Дело, 1992. – 704 с.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**Є.С. Даниленко**

***Харківський національний автомобільно-дорожній університет,  
Харків, Україна***

## **АНАЛІЗ ВПОДОБАНЬ АВТОМОБІЛЬНИХ БРЕНДІВ СЕРЕД ПОКУПЦІВ НА РИНКУ ПРОДАЖУ ЛЕГКОВИХ АВТОМОБІЛІВ**

У процесі організації маркетингової діяльності для автовиробників та дилерів важливим аспектом є надання власному бренду неповторного характерного іміджу. Сьогодні підприємства вкладають чимало коштів для створення оригінального дизайну кузова, функціонального салону, економічного в процесі експлуатації двигуна, а також автоматичної системи управління, яка може пересувати автомобіль без активної участі людини.

Згідно статистики Укравтопрома, на вітчизняному автомобільно-му ринку найбільшою популярністю користується бренд Toyota. На другій та третій позиціях йдуть автомобілі Volkswagen та Renault. У ТОП-10 також входять Nissan, Škoda, Audi, Hyundai, Ravon, Mazda та Kia [1].

Під час вивчення вподобань автомобільних брендів потенційними покупцями автором була висунута гіпотеза про те, що чоловіки і жінки вибирають легкові автомобілі різних брендів. Для підтвердження цієї думки було проведено кабінетне дослідження на основі аналізу статистики 30 сайтів різних автомобільних брендів за гендерною структурою відвідувань, які представлені на ринку продажу легкових автомобілів в Україні. Дослідження проводилось за допомогою SEO-сервісів «CY-PR.com»[2] та «PR-CY.ru» [3].

Результати дослідження підтвердили висунуту гіпотезу. Гендерна статистика відвідувань сайтів різних автодилерів представлена в табл. 1.

Як видно з табл. 1, в структурі відвідувань сайтів різних автомобільних брендів найвищий відсоток чоловічої аудиторії (100%) спостерігається у Toyota, Mazda, Suzuki, Chevrolet, Mitsubishi, Land Rover, Geely, Fiat та Porsche. Найвищий відсоток жіночої аудиторії характерний для BMW (40%), KIA (33%), Lexus та Subaru (32%), Audi (27%), Ford (26%). Рейтинги сподобань автомобільних брендів серед чоловіків та жінок-покупців за структурою відвідувань сайтів автодилерів представлені на рис. 1-2.

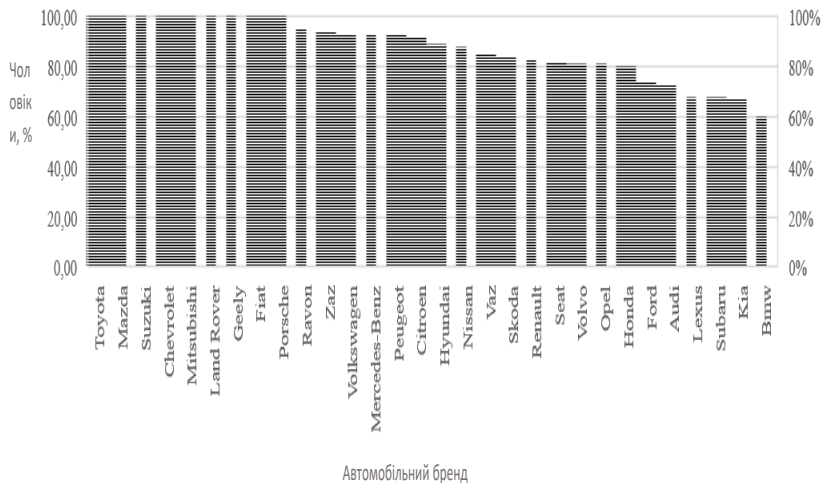
**Гендерна статистика відвідувань сайтів різних автодилерів  
потенційними покупцями легковиків**

№	Бренд	Сайт	Відвідувачі за рік, тис. осіб	Відвідувачі за рік, тис. осіб			
				Чоловіки		Жінки	
				тис. осіб	%	тис. осіб	%
1	Toyota	toyota.com.ua	172,95	172,95	100,00	0,00	0,00
2	Renault	renault.ua	268,91	223,20	83,00	45,71	17,00
3	Volkswagen	volkswagen.ua	195,55	181,86	93,00	13,69	7,00
4	Skoda	eurocar.com.ua	250,61	210,51	84,00	40,10	16,00
5	KIA	kia.com	4252,00	2848,84	67,00	1403,16	33,00
6	Ford	ford.ua	187,38	138,66	74,00	48,72	26,00
7	Nissan	nissan.ua	178,67	157,23	88,00	21,44	12,00
8	Hyundai	hyundai.com.ua	199,93	177,94	89,00	21,99	11,00
9	BMW	bmw.ua	213,38	128,03	60,00	85,35	40,00
10	ZAZ	zaz.ua	170,44	160,21	94,00	10,23	6,00
11	Mercedes-Benz	mercedes-benz.ua	179,96	167,36	93,00	12,60	7,00
12	Mazda	mazda.ua	148,91	148,91	100,00	0,00	0,00
13	Suzuki	suzuki.ua	104,31	104,31	100,00	0,00	0,00
14	Audi	audi.com	1575,87	1150,39	73,00	425,49	27,00
15	VAZ	lada.ru	2323,70	1975,14	85,00	348,55	15,00
16	Peugeot	peugeot.ua	158,48	147,39	93,00	11,09	7,00
17	Chevrolet	chevrolet.kiev.ua	115,91	115,91	100,00	0,00	0,00
18	Lexus	lexus.ua	148,33	100,86	68,00	47,47	32,00
19	Mitsubishi	mitsubishi-motors.com.ua	131,27	131,27	100,00	0,00	0,00
20	Land Rover	landrover.ua	80,90	80,90	100,00	0,00	0,00
21	Citroen	citroen.ua	167,07	153,70	92,00	13,37	8,00
22	Volvo	volvocars.com	3947,95	3197,84	81,00	750,11	19,00
23	Subaru	subaru.com	2348,26	1596,81	68,00	751,44	32,00
24	Geely	geely.ua	126,01	126,01	100,00	0,00	0,00
25	Honda	honda.ua	4382,96	3506,36	80,00	876,59	20,00
26	Seat	seat.com	284,63	233,40	82,00	51,23	18,00
27	Fiat	fiat.ua	107,30	107,30	100,00	0,00	0,00
28	Opel	opel.com	278,91	225,91	81,00	52,99	19,00
29	Porsche	porsche.ua	109,21	109,21	100,00	0,00	0,00
30	Ravon	ravon.com.ua	77,50	73,63	95,00	3,88	5,00

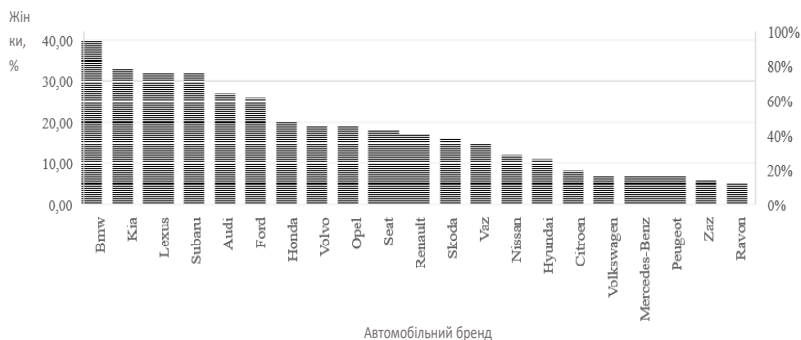
**Примітка.** Складено автором на підставі [1–2].

У той же час за кількістю відвідувачів статистичні дані майже ідентичні. Найбільш відвідуваними сайтами серед чоловіків є Honda (3 506 364 осіб/рік), Volvo (3197840 осіб/рік), KIA (2848840

осіб/рік), VAZ (1975144 осіб/рік), Subaru (1596814 осіб/рік) та Audi (1150387 осіб/рік). Найбільш популярні сайти серед жінок – KIA (1403160 осіб/рік), Honda (876591 осіб/рік), Subaru (751441 осіб/рік), Volvo (750110 осіб/рік), Audi (425485 осіб/рік), Uaz (348554 осіб/рік).



**Рис. 1. Рейтинг вподобань автомобільних брендів серед чоловіків за структурою відвідувань сайтів автодилерів**



**Рис. 2. Рейтинг вподобань автомобільних брендів серед жінок за структурою відвідувань сайтів автодилерів**

Автором було проведено порівняння отриманих результатів з іншими дослідженнями. Варто зазначити, що більшість з них направлені на вивчення популярності конкретних моделей, але не самих автомобільних брендів.

Наприклад, за результатами конкурсу «Кращий жіночий автомобіль 2017 року» найкращим легковиком став Hyundai Ioniq [4]. Який пропонується в гібридній та електричній версіях. Також в список кращих машин для жінок увійшли: BMW 5-Series (найкраща розкішна модель); Mazda CX-5 (кращий сімейний автомобіль, на думку жінок); Ford Fiesta (найкращий бюджетний автомобіль); Peugeot 3008 (кращий кросовер); Honda Civic Type R (кращий заряджений автомобіль). Усі перераховані моделі легкових автомобілів відносяться до виробників, які були вказані в рейтингу вподобань автомобільних брендів серед жінок-покупців за структурою відвідувань сайтів автодилерів.

Усі рейтинги популярних легкових автомобілів серед чоловіків доцільно розділити на декілька категорій [5]. По-перше, це категорія для солідних та заможних громадян. Сюди входять дорогі автомобілі найвищого класу – Rolls-Royce Phantom, Mercedes-Benz GL-Class, BMW X6. У другій категорії представлені стильні спортивні авто, які можуть дозволити собі молоді люди з дуже багатих сімей – Bugatti Chiron, Chevrolet Camaro, Jaguar F-Type. Якщо ж мова йде про малолітражки для міста, на яких зручно добиратися до роботи офісному планктону, то тут перевагу віддають легковикам Mazda 3, Suzuki Jimny, Skoda Rapid.

#### Список використаних джерел

1. ТОП-10 лидеров украинского авторынка [Електронний ресурс]: [сайт інформаційного порталу «Деньги.ua»]. – Режим доступу: <http://dengi.ua/business/302361-ТОП-10-liderov-ukrainskogo-avtorynka>
2. Сервис анализа сайтов CY-PR.com [Електронний ресурс]: [сайт інтернет-порталу «CY-PR.com»]. – Режим доступу: <https://www.cy-pr.com>
3. Проверка посещаемости сайта [Електронний ресурс]: [сайт інтернет-порталу «PR-CY.ru»]. – Режим доступу: <http://pr-cy.ru/site-statistics>
4. Лучшие автомобили для женщин по мнению самих женщин [Електронний ресурс]: [сайт автомобільного порталу «ТопЖыр»]. – Режим доступу: <http://topgir.com.ua/luchshie-avtomobili-dlya-zhenshhin-po-mneniyu-samix-zhenshhin-47875>
5. Рейтинг мужских автомобилей [Електронний ресурс]: [сайт автомобільного порталу «Rating-avto.ru»]. – Режим доступу: <http://rating-avto.ru/cars/muzhskie-avtomobili.html>

*Науковий керівник: І.А. Дмитрієв, доктор економічних наук, професор.*



## **ОПТИМІЗАЦІЯ КОНТЕКСТНОЇ РЕКЛАМИ НА БАЗІ ПОКАЗНИКА ROI**

Завдання зростання ефективності реклами є одним з найбільш важливих завдань при веденні бізнесу. Найбільш поширеним показником ефективності є ROI (ROI (return on investment - повернення інвестицій) - виражається у відсотках і показує ефективність рекламних вкладень), суть якого проста: якщо ROI негативний - реклама збиткова, якщо ROI позитивний - реклама окупається. Всі компанії прагнуть окупати рекламу з максимально можливим коефіцієнтом ROI, але не найпростіше завдання. Розглянемо цю задачу на прикладі контекстної реклами. Повинні виконуватись наступні початкові умови.

По-перше, повинна бути вибудована наскрізна аналітика. Тобто за кожною ключовою ланкою необхідно мати інформацію про те, скільки грошей витрачено і скільки грошей зароблено. Дані про зароблені і витрачені гроші можна прив'язати до сервера і звідти в подальшому генерувати необхідну інформацію про заробіток і витратах. Інформація про зароблені гроші поступає з CRM (CRM - Контекстно-медійна мережа Google AdWords), про витрачені - з Google AdWords. Таким чином, підраховується чистий ROI в розрізі ключових фраз. По-друге, вам потрібно знати середню прибуток від одного продажу з контекстної реклами. Цей показник буде служити індикатором статистичної значущості даних. Далі він буде використовуватися для порівняння з витратами.

Крок перший: позбавитись всього, на що неефективно використовується бюджет.

У кожній рекламній кампанії є ключові фрази, які взагалі не приносять продажу, але при цьому вимагають зайвих витрат коштів. Важливо відзначити, що мова йде саме про фрази, які знаходяться в глибокому мінусі. Якщо за окупністю не стежать, чи наскрізна аналітика не настроєна, то частка таких фраз у витратах на рекламу може варіюватися приблизно від 10 до 40%. Такі фрази не приносять ніякого прибутку, але вимагають витрат на своє існування. Від цих фраз потрібно якомога швидше позбутися.

Крок другий: піднімаємо витрати на прибуткові фрази.

Залишається найголовніше зрозуміти, що робити з ключовими фразами, які мають хороший ROI, тобто є прибутковими. Це фрази, які регулярно приносять продажі, а ROI по ним вище або дорівнює цільовому. Припустимо, що для нашої реклами цільової ROI + 20%. Відбираємо ключові фрази, у яких ROI перевищує 20% і піднімаємо на них ставку. Це робиться для того, щоб по ним зайняти більш високу позицію в пошуку і залучити ще більше продажів трафіку, який в свою чергу збільшить продажі з високою окупністю.

Тут варто зазначити, що піднімати ставки нескінченно безглуздо. Бувають ключові фрази, які навіть при максимально можливих ставках

показують високий ROI. Тому обов'язково потрібен додатковий критерій, який обмежує зростання ставки. Прості і правильні критерії:

Для «Яндекс.Директа» - частка показів в спецрозміщенні або частка охоплення. Якщо вона близька до 100%, то немає сенсу піднімати ставку. Для GoogleAdWords - середня позиція. Якщо вона в районі 1,8-2, то майже немає сенсу піднімати ставку вище.

Крок третій: фрази, які мало витрачають і не мають продажів.

Варто розібратися, які фрази залишилися, що б зрозуміти, що з ними робити і як діяти далі. Для наочності намалюємо схему із зазначенням фраз, які ми охопили:

Судячи зі схеми, стає зрозуміло, що залишилися ключові фрази, які мало витрачають і не мають продажів. Такі фрази зазвичай рекомендується взагалі їх не чіпати. Як не дивно, цей варіант досить часто є найпродуктивнішим.

Виходячи з усього цього можна скласти план дій: оцінюємо частку витрат на всі ці ключові слова в сукупності. Якщо вона більше 20-40%, то незначно знижуємо ставку на всі ключові (на 20%). Якщо частка витрат на них менше 20-40%, то не чіпаємо їх ставки.

У даного методу є обмеження: він не дозволяє оптимізувати під певне значення ROI, та почати використовувати метод, розраховуючи на результат. Але це метод дозволяє підвищувати рентабельність витрат на рекламу без втрати обсягу продажів.

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

**К.А. Дзюба**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОГНИТИВНЫХ ВЫЧИСЛЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В современном мире проблема работы с информационными потоками становится все актуальнее. Оперативная обработка и анализ информации для принятия управленческих решений важен для любой организации. Поэтому разрабатываются новые подходы для решения данных проблем

Когнитивные вычисления - понятие, стремительно набирающее популярность. Так называют инновационные технологии, разработанные множеством специалистов. Их основная задача – уметь справляться с огромным потоком информации, обрабатывать его и анализировать неструктурированные данные.

Так как человеческий мозг способен обработать лишь часть информации от общего потока, на помощь приходят когнитивные вычисления - виртуальный интеллект, который обучен действовать разумно по некоторому определению.

Это новейшие технологии, которые способны к самообучению и высокоскоростной обработке информации. Значительная часть данных,

включая аудио и видео форматы, является неструктурированной. С использованием технологии когнитивных вычислений появляется возможность достижения оперативного и точного результата.

Специалисты выделяют такие преимущества в использовании виртуального интеллекта, как точность и своевременность. Благодаря применению когнитивных вычислений, оценка эффективности достигается оперативно, улучшается прибыльность предприятий, появляется возможность максимально понять своего потребителя, тем самым максимально удовлетворить его потребности.

Стратегия предприятия это одна из важнейших ступеней ведения бизнеса, на которую когнитивные вычисления так же оказывают свое непосредственное влияние. Если учитывать все факторы сбора и обработки рыночных данных, появляется возможность лидировать по множеству показателей внутри фирмы и на рынке в целом, так как это предусматривает возможность прогнозирования потребностей и формирование базы потенциальных покупателей.

Программы виртуального интеллекта – широкопрофильные. Их можно использовать в различных областях и сферах. Самая основная их задача - максимально облегчить людям работу с неструктурированной информацией.

Таким образом, благодаря когнитивным вычислениям, можно повысить эффективность управления организацией.

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

**В.Р. Дмитренко**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## **МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Антикризисное управление является одним из эффективных методов в управление предприятием во время кризиса. Направленность антикризисного управления кардинально отличается от классического подхода. При том, что данный метод способствует устойчивости предприятия в период нестабильной экономической среды. Антикризисное управление используется как на макроуровне, так и на микроуровне, включая предприятия и организации в целом.

Не так давно экономическая среда стала более подвергнутой различными кризисами. Кризис в свою очередь самое опасное явление, которое приводит предприятие к банкротству. Избежание кризиса практически невозможно. Но при эффективном использовании антикризисного управления, предприятие становится более устойчивым, в тот момент, когда другие предприятия становится менее конкурентоспособными. Или же вовсе разоряются и уходят из рынка.

Рассмотрев актуальность данной темы введем некоторые понятия о кризисе. Кризис - это изменения внешней среды, которая влечет за со-

бой очень обостренные последствия, в результате чего предприятие может быть подвергнуто банкротству.

При проявлении кризиса на предприятии могут быть выявлены следующие проблемы. Зачастую главными проблемами на предприятии могут выступать финансовые трудности, которые включают в себя обязательства перед кредиторами, если предприятие брало кредит и не имеет возможность его выплатить. Низкая рентабельность предприятия после вложения начального капитала. Будучи в рыночных условиях предприятие может быть подвергнуто жесткой конкуренции, ведущей за собой резкое падение продаж. С точки зрения экономики, на деятельность предприятия может влиять инфляция, снижения ВВП, а также сокращение объемов производственных мощностей. Для того чтобы избежать кризиса, предприятию необходимо пересмотреть свою отчетность и использовать антикризисное управление.

Антикризисное управление — это комплекс методов, которые помогают распознать кризисы, осуществляют их предотвращение, преодолевают их негативные последствия, сглаживают процесс кризиса [1].

Антикризисное управление имеет несколько основных методов которые должны быть реализованы в предкризисных стадиях.

Одним из первых методов является «Отчетность деятельности предприятия». Данный метод дает более точную оценку динамики денежных потоков и позволит руководителю более эффективно распределять свой бюджет.

«Ручное управление» метод, который акцентирует свое внимание на власти, собственников или представителей, которые наделены полномочиями управления. Такой метод позволяет избежать утечки денежных средств и материальных ресурсов. Одна к, ручное управление нежелательно использовать в крупных предприятиях, которые имеют множество филиалов и подразделений. Для решения проблемы в таких случаях подойдет «сокращение времени».

«Сокращение времени», главным преимуществом этого метода является внутренняя ведомость в период кризисного время на предприятии. Она основывается на вознаграждениях и мотивированности младшего управленческого персонала, что в свою очередь дает эффективность и схожесть с методом «Ручное управление». В случаях нехватки финансовых средств и сокращению расходов не обходимо подойти к решению проблемы правильно. Экономия не всегда может быть хорошим вариантом. Отличным примером для этого может быть сокращение производства, которое приведет к спаду рентабельности, и таким образом увеличится недостача в бюджете. Поэтому чтобы такого не случилось предприятию необходимо приостановить все свои долгосрочные направления в развитии предприятия. На период окупаемости затрат в течение одного года.

Существует еще один метод «привлечение кредиторов». Данный метод является не самым лучшим для предприятий, если их деятельность не целесообразна сточки зрения обеспечения финансового плана предприятия.

Подводя итоги выше перечисленного нужно отметить следующие. Антикризисное управление ориентировано на устранение проблем, которые мешают предприятию нормально функционировать. Данный метод управления имеет стратегический характер. Антикризисное управления это, прежде всего, четко продуманная стратегия, основанная на эффективных методах. Во время кризиса динамика управления направлена на выяснения слабых и сильных сторон деятельности предприятия. Раскрытие данной темы подтверждает, что во время кризиса нужно руководствоваться методами антикризисного управления. Это поднимет эффективность предприятия и позволит минимизировать последствия кризиса. Поэтому менеджеры предприятий обязаны владеть всеми навыками антикризисного управления, чтобы вовремя реагировать на изменения внешней среды, уметь предусматривать кризисы, устранять и преодолевать их негативные проявления.

#### Список использованных источников

1. Антикризисное управление: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. – М.: «ИНФРА-М», 2002. – 432 с.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**М.В. Дударева**  
**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина**

### **МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

В менеджменте существует пять важных функций, это: планирование; организация; мотивация; контроль; координация. Каждая из них важна по-своему, у каждой - своя роль в менеджменте.

Рассмотрим более подробно рассмотреть функцию мотивация. Поскольку она используется не только в достижение целей организации, но и мотивирует самих менеджеров к исполнению каких-либо целей.

Но что такое мотивация? Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации [1].

Конкретизируя это понятие можно сказать, что мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать так, а не иначе.

Современные теории мотивации подразделяются на две группы:

1. Содержательные теории, которые основываются на объяснении поведения человека на основе его потребностей.

2. Процессуальные теории, которые основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания [1].

Содержательные теории мотивации – их существует очень много, самые известные из них, это:

Теория иерархии потребностей А.Маслоу [1].

Согласно данной теории человек мотивируется последовательным удовлетворением серии потребностей:

1. Физиологические или базовые потребности (пища, вода, тепло, убежище, отдых).

2. Потребности безопасности: защита от лишённых угроз и опасностей со стороны окружающего мира, уверенность в удовлетворении физиологических потребностей в будущем.

3. Социальные потребности: чувство принадлежности к кому-либо или к чему-либо, дружеские отношения, уверенность в том, что тебя понимают другие, чувство социального взаимодействия.

4. Потребности в уважении («эго»): самоуважение и уважение других, репутация, статус (личные достижения, престиж, слава и т.д.).

5. Потребность в самовыражении: потребность реализации собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования [1].

Потребности образуют определенную иерархию, т.к. потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь. После того, как эти потребности будут (и только после этого) удовлетворены, человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня. Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действию. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей. Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

Теория *erg* Альдерфера

Клейтон Альдерфер, также, как и Маслоу, исходит в своей теории из того, что потребности могут быть объединены в отдельные группы, но он выделяет только три уровня потребностей:

E – (*essence*) потребности существования – потребности, связанные с выживанием и воспроизведением (например, еда, одежда, кров);

R – (*respect*) потребности в принадлежности – это социальные потребности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми (например, потребность в уважении);

G – (*growth*) потребности в росте – потребности не физического, а личностного роста (например, потребность в обучении новым навыкам и в самоуважении) [2].

3) Теория приобретенных потребителей Мак Клеелланда

Концепция МакКлеелланда связана с изучением и описанием влияния трех видов потребностей:

власти, т.е. желание воздействовать на людей;

достижения (успеха), т.е. личная ответственность за поиск решения в конкретных ситуациях и ожидание определенных поощрений за достигнутые результаты при умеренном риске;

соучастия (причастности или принадлежности), т.е. предпочтение работы, связанной с возможностями широкого общения [1].

Процессуальные теории мотивации:

Теория ожиданий (основоположник Виктор Врум) [3].

В соответствии с данной теорией наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Т.е. основной фактор, который определяет человеческое поведение, - это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения.

Теория постановки целей

Ведущий разработчик данной теории Эдвин Лок исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс [1].

Таким образом, рассмотрев все стороны функции менеджмента «мотивация», можно прийти к выводу, что в общем смысле мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей. Мотивация совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, то есть ее нельзя непосредственно наблюдать или измерить эмпирическим путем.

#### Список использованных источников

1. Мотивация в системе управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/motivaciya-v-sisteme-upravleniya.html>
2. Теория ERG Альдерфера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmlib.net/knigi/menedzhment/kniga-41/5797/>
3. Теория ожиданий В. Врума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-ozhidaniy-v-vruma.html>

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**A. Evgrafova**  
**International Business School Hanze UAS, Groningen,**  
**Kingdom of the Netherlands**

## **THE IMPACT OF GENDER DIFFERENCES ON BRAND LOYALTY OF GENERATION Z IN THE NETHERLANDS**

The thesis objectives concentrated on the factors that influence brand loyalty in generation Z and will investigate how gender differences impact on the brand loyalty factor. Due to the fact that generation Z is a new generation, the particular interest of conducting this research is to investigate the representative

from Gen Z. Due to the fact that previous generation – millennials are considered as the most brand loyal generation, there is a necessity to understand generations Z are loyal to the brand or not. As well as to identify the factors that may influence on brand loyalty contract. The results of the further research will be applicable for marketers who work on creating and customizing consumers' brand loyalty. The critical comparison and evaluation of different factors which have an impact on consumers' loyalty will help marketers to set clear brand strategies in order to attract potential customers from generation Z and remain them loyal to their product brands. Furthermore, previous researchers are neglected gender factor as a variable that may influence on brand loyalty factors and correspondingly, the concept of loyalty can be changed due to these differences. Due to the topic that will be explored the scope of the research focuses on Generation Z.

Concept of brand loyalty. The concept of brand loyalty is defined as a prejudiced behavioural response regarding choice one specific brand out of a set of alternative brands through the psychological decision-making and evaluative processes (Oliver, 1999). The consumer decision might be as conscious and unconscious. Consequently, the review of past literature implies the existence of two predominant aspects of brand loyalty namely behavioural and attitudinal brand loyalty (Jacoby & Kyner, 1973; Jacoby & Chestnut, 1978; Bandyopadhyay & Martell, 2007; Oliver, 2015). On the one hand, behavioural loyalty implies either a consistent purchase of a particular brand or even a purchase of more than four products of a particular brand when several brands are offered (Jacoby & Chestnut, 1978). On the other hand, the concept of the attitudinal brand loyalty characterised by a strong internal disposition towards a brand leading to repeated purchases (Day, G., 1969; Jacoby & Kyner, 1973). Particularly, the attitudinal concept considers brand loyalty grounded on preferences, commitment or purchase goals.

Generation Z and Brand loyalty. According to Yes Lifecycle Marketing report, generations Z is characterised as an experience generation. Being the youngest group of consumers, they value authentic brand experience among all channels and attach importance to quality over price or convenience (“A Marketer’s Guide to Reaching Each Consumer Generation”, 2017). For example, Yes Lifecycle Marketing research group found that for more than half of Gen Z (57 percent) quality drives their loyalty to a brand more than any other factor, even more so than price (55 percent). In contrast to Millennials, Generation X and Baby Boomers who value price the most. Being digital generation, they expect customised interactions with a brand that comprehends their needs instead of traditions interaction through customer service channels (such as phone or email). Besides, Gen Z representatives perceive the value of brands and correspondingly set greater expectations of a brand relationship (“Marketing to Gen Z White Paper”, 2017). Furthermore, Havas People (2017) found that Generation Z is the first generation to genuinely admire the brand as a concept. They perceive brands as a beneficial tool for adding value to their daily routine. In addition, Gen Z-ers are looking for customisation of merchandises and fashions (“A Look into the Minds of Generation Z Consumers”, 2016). The customisation allows them showing their individuality and they require reliability on brands to improve their lives and to stand out from the crowd.



“To what extent factors influence brand loyalty of generation Z in the Netherlands?” and “What are the main factors that influence brand loyalty of generation Z in the Netherlands?”

Based on the Factor analysis, nine factors were extracted. Given the fact that initially, this study included five factors namely a brand image, brand experience, customer satisfaction, perceived brand quality and switching cost; the extraction of nine factors can be seen as incomprehensible. However, this is explained by the fact that the factor analysis groups variables into correlated sets. Since in this study was used 27 statements grouped according to the five defined factors, the extraction of nine factors was not totally unexpected. Although, only three of them were taken into the consideration due to highest reliability scores. These three factors were computed and named. Then the descriptive analysis was applied, and it showed that Factor 3 (“Perceived brand quality/ experience”) and Factor 1 (“Brand image/experience”) have the more influence on brand loyalty among generation Z, while Factor 2 (“Switching cost”) was determined as less impactful brand loyalty factor. However, it could not be clearly stated that Factor 3 (“Perceived brand quality/experience”) and Factor 1 (“Brand image/experience”) is the most impactful brand loyalty factors. Since, the Mean scores vary from 5.2460 to 5.8837 and which, in turn, correspond to the moderate rate of the 7-point Likert scale. Seven dimensions of this study were beginning from “strongly disagree” to “strongly agree”. In case of this research a range of the Mean of 5 and up to 5.999 refers to “somewhat agree”. Therefore, it can be stated that “Perceived brand quality/experience” factor and “Brand image/experience” factors have the moderate influence over the representatives of Generation Z.

In order to answer the last sub-question, the gender factor was taken as a fundamental ground. The last sub-research question is “To what extent gender differences influence brand loyalty of generation Z in the Netherlands?”. Two gender sub-groups were required the conduction of independent sample t-test. “Male” and “Female” were set as a defined grouping variable. The finding showed that gender factor is significantly different over some brand loyalty factors. Namely, males and females differently perceived “Switching cost” factor and “Perceived brand quality/ experience/satisfaction” factor. Although this study showed that males and females are significantly different over two extracted factors, it cannot be approved that the gender factor positively or negatively affects the brand loyalty.

## References

1. Bandyopadhyay, S., & Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioural loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35–44.
2. Day, G. (1969) ‘A two-dimensional concept of brand loyalty’, *Journal of Advertising*
3. Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: Some evidence from Greece. *Management Research News*, 29(12), 782–800.
4. Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. New York, NY: Wiley.

5. Jacoby, J., & Kyner, D.B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour. *Journal of Marketing research*, 1-9.

6. Oliver, R. L. (1997) *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, Boston, MA.

7. Oliver, R.L. 1999. Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing* 63: 33-44.

*Scientific supervision by Senior Lecturer V.E. Momot,  
Lecturer of Strategic Management: Peter Schiphof.*

**В.О. Егоров**

*Университет имени Альфреда Нобеля, Днипро, Украина*

## **В ЧЕМ РАЗНИЦА МЕЖДУ ЛИДЕРОМ И МЕНЕДЖЕРОМ?**

Слова «лидер» и «менеджер» относятся к числу наиболее часто используемых слов в бизнесе и часто используются взаимозаменяемо.

Что выполняют менеджеры?

Менеджер является членом организации, которая несет ответственность за выполнение четырех важных функций управления: планирование, организация, управление и контроль. Но все ли менеджеры являются руководителями?

У большинства руководителей получается быть лидерами, но только в том случае, если они так же адекватно выполняют обязанности руководства, включая общение с людьми, мотивацию для них, предоставление вдохновения и поощрение, не исключая руководство, сотрудников к повышению производительности.

К сожалению, не все руководители являются лидерами. Некоторые менеджеры имеют статус лидерства, но при этом не влияют и не вдохновляют сотрудников выполняют заказы клиентов, которые делают их только потому, что их обязывает должность подчиненного.

Управленческие обязанности обычно являются официальной частью описания действий данной должности. Основное внимание менеджера сосредоточено на достижении организационных целей и задач. Руководители несут ответственность за свои действия, а также за действия своих подчиненных. В основном, они являются авторитетом и имеют привилегии поощрять, нанимать, дисциплинировать или вознаграждать сотрудников в зависимости от их производительности и поведения.

Кто такой лидер? Основное различие между лидером и руководством заключается в том, что лидеры не обязательно занимают или возглавляют руководящую должность. Проще говоря, лидер не должен быть формальной фигурой в организации; лидером может быть любой.

В отличие от менеджеров, лидеры придерживаются своей индивидуальности, поведения и убеждений. Лидер лично инвестирует знания в задачи и проекты, и демонстрирует высокий уровень интереса к работе. Лидеры демонстрируют высокий уровень желания работать, очень заинтересованы в успехе своих последователей, позволяя и помогая им достичь своих целей, которые не всегда бывают организационными.

Сила, при помощи которой лидер воздействует на людей, редко носит материальный или формальный характер. Она может быть обусловлена способностью лидера постоянно вдохновлять и мотивировать своих последователей. Подчиненные менеджера должны выполнять приказы, а лидер работает над вдохновением и доверием своих сотрудников.

К числу навыков, которыми должен владеть руководитель, можно прежде всего отнести:

- стратегическое мышление: руководители формулируют стратегические задания и распределяют их для своей команды;

- навыки управления процессами: менеджеры имеют право устанавливать правила работы, процессы, стандарты и рабочие процедуры;

- умение мотивировать: руководители, как известно, заботятся и удовлетворяют потребности людей, которые на них работают, тем самым фокусируют сотрудников, слушая и вовлекая их в определенные ключевые решения, предлагая разумные просьбы об изменениях, чтобы способствовать повышению производительности.

Лидера характеризует другой набор качеств, среди них можно прежде всего выделить:

- честность: у лидеров есть люди, которые доверяют им и идут следом по пути, который устанавливает лидер;

- вдохновение: лидеры, как правило, вдохновляют и помогают своей команде понять свои роли в более широком контексте.

- коммуникационные навыки: лидеры всегда сообщают своей команде о том, что происходит, как настоящем, так и будущем, - наряду с любыми препятствиями, которые стоят на их пути.

- умение бросать вызов: Лидеры - это те, кто бросает вызов. У них свой стиль ведения дел и решения проблем, и, как правило, они мыслят нестандартно.

Рассмотрим три важных отличия между менеджером и лидером.

1. Лидер команды генерирует новые идеи. Он разрабатывает новые методы и стратегии для организации, также обладает огромным знанием всех текущих тенденций, достижений, навыков, и имеет ясность цели. Напротив, менеджер - это тот, кто обычно поддерживает те правила, что уже установлены. Он должен контролировать сотрудников, их рабочий процесс и предотвращать хаос в организации.

2. Работа менеджера основывается на контроле, в то время как лидер опирается на доверие. Лидер - это человек, который подталкивает сотрудников делать все возможное и знает, как настроить соответствующий темп. С другой стороны, менеджеры обязаны установить контроль над сотрудниками, чтобы выявить их наилучшие результаты. Таким образом, руководители должны хорошо понимать своих подчиненных, чтобы эффективно выполнять свою работу.

3. Лидер задает вопросы «что» и «почему» в то время как менеджер больше ориентируется на вопросы «как» и «когда».

Вывод. Лидеры и менеджеры важны, а когда оба качества сосредоточены у одного и того же человека, то это двойной выигрыш и для компании, и для сотрудников этой компании.

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

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

Сегодня инновации становятся ключевым фактором развития для большинства предприятий. Характерно возрастающее количество научных трудов, где исследуется инновационная деятельность. В большинстве из них акцент делается не на ценовом механизме конкуренции, а на инновационных процессах, связанных с улучшением всего производственно-хозяйственного потенциала предприятия. Вот почему отечественные ученые пытаются обосновать национальные инновационные приоритеты, найти действенные механизмы привлечения и эффективного использования инноваций. Однако масштабы и уровень научной разработки указанных проблем остаются недостаточными [1–3].

Несмотря на большое количество работ как зарубежных, так и отечественных ученых, комплекс научно-практических проблем, связанных с активизацией и использованием информационно-инновационного механизма в обеспечении конкурентоспособности предприятия остается недостаточно исследованным.

В частности не выясненной остается сущность и структура информационно-инновационного механизма повышения конкурентоспособности предприятия. Малоисследованным является его основные блоки, практические инструменты оценки их состояния, методы повышения эффективности функционирования указанного механизма. Недостаточно исследованными являются и особенности инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия не только ситуативно, но и в течение длительного времени в будущем. Все это предопределяет необходимость комплексного научного анализа процессов, происходящих в информационно-инновационной сфере предприятий с тем, чтобы максимально эффективно использовать информационно-инновационный механизм для повышения конкурентоспособности предприятия в текущем и будущих периодах [3–8].

Выполнение сложных инновационных задач вызывает необходимость в сбалансированной и гармоничной научно-технической деятельности. Она обеспечивается определением системы приоритетных факторов, на которые нужно реагировать (адекватно влиять) в первую очередь. К таким факторам относятся:

- повышение уровня неопределенности внешней среды, что связано с углублением конкуренции, ускорением изменения технологий для производства новых товаров; ограниченность ресурсов; влияние общества и политических сил на рыночное поведение фирм (например, борьба с курением);
- повышение активности на товарных рынках развивающихся стран;
- ограниченность инвестиционных ресурсов.

В практике управления инновационными процессами широко используются методы системного анализа проблем, возникающих, теория

вероятности, моделирования процессов принятия решений, ситуационный подход, который дает возможность творческого использования адекватной ситуации, научных приемов управления.

#### Список использованных источников

1. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2017. – № 8. – С. 14–17.
2. Гончаров В.В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В.В. Гончаров, О.М. Ларін // Схід. – 2016 – № 5 (77). – С. 12–17.
3. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х.: Основа, 2013. – 250 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
5. Новицький В. Інформаційно-інноваційні детермінанти сучасних глобальних конкурентних стратегій / В. Новицький // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – Донецк: ДонНУ, 2009. – Ч. 2. – С. 536–542.
6. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2015. – 212 с.
7. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // АПЕ. – 2013. – № 2. – С. 70–73.
8. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та України / О. Шнипко // Економіст. – 2016. – № 8. – С. 44–48.

*Научний керівник: О.А. Евтушенко, кандидат економічних наук.*

**М.В. Іванова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Суть делегування повноважень полягає в передачі керівником частини своїх обов'язків підлеглим. Чим більше компанія, тим складніший та різноманітний цей процес через те, що глава компанії не має можливості самостійно вирішувати багато виникаючих управлінських проблем. На це фізично не вистачає часу і, крім того, основне завдання керівника - не вирішення рутинних і повсякденних проблем, а розробка стратегії успішного розвитку компанії, коригування цієї стратегії відповідно до динаміки зовнішнього середовища і формування основних цілей і цінностей компанії. Тому однією з головних цілей делегування повноважень є вивільнення часу вищих керівників для вирішення більш глобальних управлінських

проблем за допомогою передачі деяких повноважень своїм підлеглим. Відповідно, разом з цими повноваженнями передається і відповідальність за виконання тих чи інших функцій в компанії.

Також до цілей делегування повноважень відносяться:

- максимально ефективне використання персоналу та підвищення навичок і кваліфікації співробітників. Керівник повинен сприяти розвитку підлеглих. Також необхідно чітко і ясно формулювати поставлене завдання, конкретні функції і зону відповідальності працівника;

- максимізація ефективності роботи компанії за рахунок того, що підлеглий виконує деякі специфічні функції краще, ніж керівник;

- підвищення рівня зацікавленості співробітника і, відповідно, збільшення продуктивності через бажання виправдати довіру начальника [1].

Повноваження можна визначити як суму прав, обов'язків і відповідальності співробітника [2]. Повноваження делегуються не конкретній людині, а посаді. Їх можна розділити на дві групи [3]:

- лінійні - передаються безпосередньо від керівника до підлеглому і далі по ієрархії до інших підлеглих

- штабні (апаратні) - апаратно-штабна діяльність з обслуговування та виконання допоміжних функцій для керівників.

Необхідно розглянути взаємозв'язок повноважень і відповідальності та різні види делегування. Не завжди обсяг делегованих обов'язків дорівнює обсягу делегованої відповідальності.

Відповідальність - зобов'язання виконувати поставлені завдання і відповідати за їх успішне вирішення. Існують два види відповідальності: загальна і функціональна [4].

- Загальна відповідальність виражається в створенні найбільш сприятливих умов для виконання поставлених завдань.

- Функціональна відповідальність безпосередньо пов'язана з успішністю виконання роботи.

Залежно від обсягу делегованої відповідальності виділяють різні варіанти ступеня делегування повноважень:

- Повне делегування («Бад-Гарцбургская модель» Р. Хена [5]): разом з обов'язками підлеглому повністю делегується відповідальність за виконання поставленого завдання.

- обмежене делегування (Традиційна модель): підлеглий наділений обов'язками і часткою відповідальності за виконання роботи; підлеглий розділяє відповідальність з начальником перед вищим керівництвом компанії;

- нульове делегування: підлеглий має тільки обов'язки по виконанню будь-якої роботи, але не несе ніякої відповідальності перед вищим керівництвом за її результат, вона повністю залишається на плечах керівника;

- делегування навпаки - виконання отриманого завдання підлеглий перекладає на свого начальника.

Головне завдання делегування повноважень і відповідальності - за допомогою досягнення цілей, які описані вище, оптимізувати роботу організації і домогтися максимальної ефективності.

Розглянемо делегування повноважень і відповідальності на практиці.

Існує страхова компанія яка займає одне з провідних місць на ринку страхування в Україні. Компанія займається корпоративним страхуванням і страхуванням життя і здоров'я фізичних осіб, має свої представництва в 14 містах України. Організація має хорошу репутацію, високі міжнародні і російські рейтинги, в останні роки регулярно отримує премії за успішну діяльність в сфері страхування [6].

Компанія має дивізійну модель управління. Її суть полягає в структурі виробництва по відділеннях (дивізіонах) на підставі трьох принципів:

- прийняття до уваги особливостей товару і, відповідно, розподіл на виробництво декількох продуктів (у кожного продукту свій персонал для його виробництва);

- ґрунтуючись на географічний чинник, тобто формування відділів по роботі в конкретному регіоні;

- орієнтування на конкретного споживача.

Президент здійснює загальне керівництво компанією і прийняття стратегічних рішень. У відповідності з основними принципами делегування повноважень він передає безліч обов'язків, необхідних для діяльності компанії, своїм підлеглим:

- функція контролю бізнес процесів, виконання норм і правил, виявлення слабких місць компанії делегована внутрішнім аудиторам;

- рішення про інвестування, планування бюджету і ще безліч специфічних функцій в своїй сфері виконує фінансовий директор. Він в свою чергу також делегує частину повноважень Інвестиційному і облікових (бухгалтерії) відділам;

- директор з маркетингу та продажів здійснює пошук нових партнерів, прийняття рішень про укладення з ними договорів, а також керівництво продажами в сфері банківського страхування;

- директор по роботі з персоналом виконує функції, необхідні для ефективної роботи HR відділу.

З точки зору делегування повноважень позитивним моментом є розмежування стратегічного і оперативного управління, що дозволяє розвантажити вище керівництво і стимулювати до більшої самостійної діяльності підлеглих (особливо керівників відділів). В організації дотримуються основні принципи делегування повноважень і відповідальності.

Однак є негативні моменти: необхідність великої кількості персоналу, задіяного в управлінні, призводить до збільшення «поверхів» ієрархії, що ускладнює здійснення контролю. Також, через неодноразового делегування будь-яких обов'язків, мети і завдання можуть бути перекручені. Це призводить до нерозуміння верхніх і нижніх «поверхів» управління. Крім того, однією з головних проблем є дублювання виконуваних функцій.

Керівництво компанії вирішує цю проблему за допомогою введення горизонтальних зв'язків між відділами та формування загальних відділів, що виконують суміжні функції у виробничому різних продуктів.

Висновки. Делегування повноважень і відповідальності - дуже важливий і досить складний процес. Без застосування основних принципів делегування повноважень неможливо успішно керувати організацією.

Проаналізувавши організаційну структуру компанії і встановивши, яким чином керівник делегує частину своїх обов'язків підлеглим, можна зробити висновок про правильне використання основних принципів делегування та успішне застосування даного процесу компанією, який може сприяти позитивній динаміці розвитку компанії.

#### Список використаної літератури

1. Бідняк М.Н. Організація управління : навчальний посібник / М.Н. Бідняк. – К.: А.С.К., 2003. – 176 с.
2. Белогуров В.П. Основы управления: учебное пособие / В.П. Белогуров. – Х.: Консум, 2003. – 240 с.
3. Бондаренко С.М. Про механізм формування конкурентоспроможності / С.М. Бондаренко, В.І. Бокій // Економіст. – 2001. – № 9. – С. 58–59.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
5. Моріс Стів. Як досягти успіху в делегуванні повноважень : [пер. з англ.] / Стів Моріс, Грехем Вілкокс. – К. : Британ. Рада в Україні, 2015. – [Серія “Менеджмент за тиждень”]

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, старший викладач.*

**А.С. Коваль**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Данная тема выбрана мною потому, что я считаю ее очень актуальной, так как контроллинг — это важнейший элемент современного менеджмента — один из наиболее действенных методов эффективного хозяйствования на рынке, фактор антикризисного управления.

Если говорить о характеристике контроллинга, то, на мой взгляд, наиболее точным стало определение Дитера Хана [1] - контроллинг-автоматизированная система управления управлением, из чего следует, что контроллинг основывается на трех компонентах: экономической системе, управлении, информационной системе. Наличие этих трех составляющих подтверждается историческими этапами развития контроллинга, на протяжении которых сменялись приоритеты и ориентации концепции: система учета (1930-е гг.); управленческая информационная система (1970-1980-е гг.); система управления.

Также можно сказать, что контроллинг – это система, соединяющая в себе учет, планирование, маркетинг, анализ в единую управляемую систему. Система контроллинга дает возможность предприятию четко определить цели деятельности, принципы и методы управления, способы их реализации. Контроллинг направлен на решение многих проблем, которые возникают в процессе работы компании, а именно: на ориентацию будущего компании в соответствии с принятыми и определенными целями, на до-



стижение положительных результатов деятельности с предельно высоким использованием методов оперативного и стратегического управления [2].

Рассмотрим варианты, когда действительно необходимо обращение за помощью к контроллингу. В первую очередь сюда стоит отнести снижение уровня конкурентоспособности, на второе место я бы поставила отсутствие или кардинальное изменение целей компании, также важна причина, когда используются неактуальные методы планирования, управления и подсчета. Не стоит забыть про то, какую значимость имеет проблема несогласованности в работе подразделений и дублировании функций. А также отсутствие анализа и учета деятельности предприятия заставит вашу компанию все-таки обратиться к контроллингу. Если хотя бы несколько из этих факторов имеют место, внедрение контроллинга становится необходимостью, иначе компания постепенно будет терять свои позиции на рынке и прибыль.

Контролинг в компании может быть внедрен в четыре этапа. Изначально, на первом этапе, разрабатываются только некоторые вопросы, которыми могут заниматься представители разных подразделений компании, допустим, работники бухгалтерии или же финансового отдела. Они могут рассматривать вопросы сбора и предоставлять необходимую информацию руководителям высшего звена, которая касается принятия бюджета, наличия финансовых, трудовых и материальных ресурсов, а также то, какое место занимает компания среди конкурентов.

На втором этапе может быть создана отдельная группа работников, которые будут выполнять не только свои обязанности, но и обязанности контроллеров, которые будут четко распределены между ними, выполнение данных обязанностей будет осуществляться за дополнительную заработную плату.

Третий этап состоит в создании целой экспертной группы, они будут заниматься вопросами контроллинга. Группа должна состоять из специалистов высокой квалификации, которые до этого могли работать в финансовом отделе или же, например, в планово-экономическом. Их заработная плата будет, конечно же, выше, нежели была на прежнем рабочем месте, так как обязанности экспертов будут гораздо больше тех, которые они выполняли ранее. Ведь они должны будут разрабатывать план деятельности и внедрения контроллинга на предприятии, а также будут следить за выполнением бюджета и тем, чтобы была достигнута поставленная цель компании.

Если работа экспертной группы окажется эффективной, то можно смело переходить к четвертому этапу – создавать отдел контроллинга, в котором должны быть специалисты всех необходимых направлений.

Конечно же, этапы внедрения контроллинга на предприятии могут быть разными, однако, по моему мнению, основным требованием есть то, что на любом из этапов в составе службы контроллинга должны быть специалисты, которые работают на предприятии немалое количество времени, зная его экономическое положение и потенциальные возможности.

Таким образом, можно прийти к выводу, что предприятиям крайне необходимо совершенствовать процесс управления и повышать

эффективность производства, учитывая условия сложившейся нестабильной ситуации в стране. С этой целью необходимо использовать опыт зарубежных стран и внедрять на предприятиях систему контроллинга. Так как именно контроллинг оказывает содействие повышению качества управления и ориентирован на перспективное развитие предприятия, основной целью которого является ориентация управленческого процесса – максимум прибыли, минимум риска и сохранение ликвидности и платежеспособности предприятия [3]. Наряду с этим контроллинг позволяет не только предвидеть результаты деятельности и спланировать деятельность предприятия, но и своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений.

#### Список использованных источников

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем / Д. Хан; под ред. и предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 2007. – 800 с.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2010. – 768 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**А.Я. Козаков**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## **РОЛЬ СИСТЕМ АУТЕНТИФИКАЦИЙ И КОММУНИКАЦИЙ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ**

Программные комплексы являются самой важнейшей составляющей любой информационной системы. В нынешнее время присутствует просто огромное количество совокупностей программ и различных приложений, за счет которых удастся реализовать различные информационные процессы. Все они смогут удовлетворить информационные потребности того либо иного предприятия, либо потребителя [1].

В целом информационные программные комплексы представляют собой совокупности программ, функцией которых является решение определенных задач. Ни одна, даже идеально разработанная, современная система не сможет функционировать без достаточного наличия внутренних программных разработок. Обусловлено это тем, что смысл её будет потерян. Опираясь на то, какие предъявляются требования, отличаются и программные комплексы информационных систем [1].

В современном мире существует множество программных комплексов коммуникационного характера, которыми пользуется любой человек в повседневной жизни. Также уже разработаны комплексы аутентификации, которые позволяют обезопасить любую системы от проникнове-

ния в нее внешних вредителей, а именно системы сканеров в мобильных устройствах такие как сканер отпечатка пальца и системы распознавания лица.

Все эти программные комплексы уже введены на множестве крупных компаний. Достоинства подобных систем - это их простота и универсальность для любых видов предприятия и организаций. Подобные системы могут использоваться как: внутренняя система коммуникаций и внешняя система взаимодействия с потенциальными потребителями. На пример, программный комплекс, который устанавливается на личный телефон сотрудника, который является его личным удостоверением работника и в тоже время системой информирования и общения между сотрудниками организации, системы GPS современных мобильных устройств позволяют определять и отслеживать активность работника. Помимо этих возможностей создается постоянное обновление базы данных сотрудников предприятия, что усовершенствует кадровую политику компаний. С точки зрения обычного потребителя подобная программа имеет ограниченный ряд возможностей, который позволяет общаться с представителями компании через официальный канал и создает личную карту клиента, которая в последующем будет его персональной страницей клиента. При распространении этой системы множество персональных страниц создают клиентскую базу удобную для пользования как предприятия, так и клиента.

Исходя из выше перечисленных возможностей функционала подобных программных комплексов, мы получаем:

- защищённая система аутентификаций сотрудника предприятия;
- система внутренней коммуникации;
- система учета и контроля сотрудников относительно их пребывания на рабочем месте и активности их работы;
- база данных сотрудников;
- защищённая система аутентификаций клиента;
- система внешней коммуникации (клиент – компания);
- система личной страницы клиента (его текущие сделки, договора, отчетности и документы);
- клиентская база данных.

Все упомянутые достоинств подобных программных комплексов при введении их в эксплуатацию позволят упростить бюрократичность систем работы кадровых отделов предприятий, наладить безопасную систему коммуникации, упростить взаимодействие клиента и компании.

#### Список использованных источников

1. Программное обеспечение информационных технологий и систем // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sviaz-expo.ru/ru/articles/2016/programmnoe-obespechenie-informacionnyh-tehnologij-sistem/>

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

## ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах розвитку економіки, для забезпечення можливості стабільного та економічного зростання підприємств, значна увага приділяється фінансовій стійкості.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому й зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах припустимого рівня ризику [1].

Для гарантованого підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства потрібно постійно слідкувати за ринком, щоб відповідати його вимогам. Такі дії стимулюють підприємства постійно працювати над вдосконаленням діяльності, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, новітніх форм господарювання та управління.

Тому важливим аспектом введення таких інновацій є наявність обґрунтованих доказів щодо доцільності та реальності їх впровадження, готовності підприємства нести відповідні витрати та забезпечити їх підтримку в процесі реалізації. Саме фінансова оцінка діяльності підприємства дає змогу отримати об'єктивну оцінку його фінансового стану і фінансових результатів, змін в активах, власному капіталі і зобов'язаннях, обґрунтовує стратегію розвитку, коригує плани та рішення, дає змогу контролювати їх виконання, виявляти проблемні місця та фінансові резерви [2].

На нашу думку, аналіз фінансової стійкості може проводитися із використанням показників, що наведені табл. 1.

Таблиця 1

### Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Показник	Опис	Оптимальне значення	Значення для підприємства
1	Коефіцієнт автономії	Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу. Характеризує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.	Оптимальне значення $\geq 0,5$ .	Якщо значення коефіцієнта більше 0,5, то залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування менша. Якщо значення коефіцієнта менше 0,5, то залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування більша.

№	Показник	Опис	Оптимальне значення	Значення для підприємства
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Показник обернений до коефіцієнта автономії, показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власних коштів. Розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу.	Нормальним значенням коефіцієнта залежності вважається $< 2$	Якщо значення цього показника $\geq 2$ , то це означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо значення цього показника $< 2$ , то це означає невелику залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
3	Коефіцієнт маневреності власних засобів	Характеризує ступінь мобільності власних засобів підприємства. Визначається як відношення власних оборотних коштів та власного капіталу.	Нормативним вважається значення 0,1 і вище.	Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	Визначається як відношення власного капіталу та залученого. Характеризує здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі.	Нормативне значення 1.	Якщо даний показник $> 1$ , то це означає, що компанія може відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Якщо показник $< 1$ , показує що підприємство не має можливості на 100% забезпечити заборгованість власними коштами.
5	Коефіцієнт спів-відношення залученого і власного капіталу.	Розраховується як відношення всієї суми зобов'язань по залучених коштах та суми власних коштів. Показник характеризує фінансову стійкість підприємства.	Оптимальне значення $< 0,5$ .	Якщо цей показник $\geq 0,5$ , то це свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії. Якщо цей показник $< 0,5$ , то це свідчить про те, що лише невелика частина активів підприємства формується із залученого капіталу.

№	Показник	Опис	Оптимальне значення	Значення для підприємства
6	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт незалежності)	Визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів.	Оптимальне значення > 0,5.	Чим вище значення цього показника за 0,5, тим більш фінансово стає підприємство, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів. Якщо значення показника < 0,5, то підприємство більше залежне від зовнішніх джерел фінансування.
7	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Є доповненням до попереднього коефіцієнта – їх сума дорівнює 1 (або 100%). Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства.	Нормативним значенням відповідно є 0,4-0,6.	Значення показника значно коливається, залежно від галузі. Якщо грошовий потік протягом фінансового року значно змінюється (наприклад, через дію сезонного фактору), то концентрація позикового капіталу є низькою. Якщо в компанії частка позикових коштів у сумі активів є вищою, ніж в конкурентів, то це може призвести до збільшення ціни залучення коштів. Якщо значення показника є вищим, то рівень фінансових ризиків також є високим. Якщо ж значення показника є нижчим, то це може свідчити про неповне використання фінансового та виробничого потенціалу компанії. Значення показника вище одиниці говорить про те, що в компанії більше боргів, ніж активів. Останнє свідчить про те, що компанія може стати банкрутом.

**Примітка.** Побудовано на основі [3, 4].

Отже, завдяки даним показникам, забезпечується процес управління фінансовою стійкістю, що дає можливість забезпечити плановий по-

рядок зростання вартості капіталу підприємства для системи його платоспроможності.

#### Список використаних джерел

1. Пересада Т. Фінансова стійкість як визначальний індикатор при діагностиці імовірності банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності / Т. Пересада, О. Федорук // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(4). – С. 289–292. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2012\\_10\(4\)\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10(4)_68)
2. Масленніков Є. І. Категорія фінансова стійкість в системі управління підприємством / Є. І. Масленніков // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 2, вип. 1. – С. 104–111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_14)
3. Мулик Т.О. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України [Електронний ресурс] / Т.О. Мулик, А.В. Колісник // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 1 (12). – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/12-2018-ukr>
4. Відносні показники фінансової стійкості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti>

*Науковий керівник: Л.В. Коваль, кандидат економічних наук., доцент.*

**К.М. Корцева**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

### **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах розвитку економіки та існування будь-якого підприємства на ринку України важливим аспектом управління підприємства є вміння менеджерів ставити перед собою необхідні цілі та керувати часом задля ефективного та результативного виконання завдань. Вміння ефективно управляти своїм часом та часом своїх підлеглих для менеджера є важливою рисою характеру щодо успішної праці.

Серед вчених, які доглядали питання організації праці слід визначити: Г.А. Архангельського, К. Кінана, Ф. О'Коннелла, А.В. Холодницької. В їх працях було приділено увагу організації праці менеджера з персоналом та засоби тайм-менеджменту як напряму ефективного управління часом.

Метою даного дослідження є розглянути сутність та особливості організації праці на підприємстві з використанням прийомів тайм-менеджменту. Огляд основних шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємстві.

Як відомо, успішний менеджер це не лише той, що досягає встановлених фінансово-економічних показників, а й той, що вміє керувати сво-

їми підлеглими, розставляти пріоритети, керувати своїм часом та часом своїх підлеглих задля досягнення спільних цілей діяльності на підприємстві. Для цього необхідно не лише мати інструменти у вигляді різних інформаційних носіїв (органайзери, ноутбуки, комп'ютери і т.д.) а й вміти правильно їх використовувати у своїй роботі.

К. Кінан виділяє такі типи пріоритетності завдань [1]:

- основні завдання, виконання яких є індикатором того, наскільки ефективно ви справляєтеся зі своїми обов'язками;
- завдання, які слід виконувати за умови, що зі своїми першочерговими справами ви вже впоралися;
- завдання, які ви виконали б при наявності часу (це, як правило, проекти, яким не судилося здійснитися);
- завдання з невисоким рівнем пріоритетності, але разом з тим нескладні і приємні (зазвичай їх ми виконуємо в першу чергу).

З роботи Г.А. Архангельського. слід виділити, що персональна ефективність керівника, максимально результативне використання його часу – це на 30% питання особистої організованості та на 70% - питання грамотного делегування завдань та цілей. В менеджменті тема делегування розглянута достатньо детально – як мотивувати підлеглих на виконання завдань, як наділяти їх необхідними компетенціями та повноваженнями, як визначати реалістичні терміни і т.п. Літературні дані свідчать, що тайм-менеджмент керівника – це невід'ємна частина управління організацією та підлеглими, яке він здійснює.

Для підвищення ефективності керування часом насамперед перед початком будь-якої справи, будь то ділова зустріч або святковий обід з колегами, необхідно розставити пріоритети за такими критеріями – терміновість і важливість справи. Необхідно все дуже добре зважувати та встановити за який час потрібно впоратись, чого можна досягти за цей час. Якщо використовувати цю схему, то можна швидко прийняти рішення наскільки це необхідно та чи принесе це якусь користь вашій діяльності.

Практика показує, що дуже довгі наради та збори на підприємствах можуть навпаки заважати ефективній праці, адже на це приходиться близько 25% витрат робочого часу. Деякі спеціалісти у сфері управління часом (тайм-менеджменту) рекомендують замінити довготривалі наради на більш короткі за часом - близько 15-20 хвилин на день або на тиждень, в залежності від потреби.

Задля раціонального використання часу К. Кінан пропонує з'ясувати: які із запланованих справ дійсно необхідно виконати, що з цього мусить і може виконати хтось інший; яка робота забирає у вас більше часу, ніж варто було б; які дії відіймають багато часу у інших підлеглих; чи виконуєте ви обов'язки інших співробітників; які дії призводять до нераціональної витрати часу. Таким чином, відмовившись від необов'язкових або непотрібних дій, керівник зможе вивільнити більше часу на те, що йому дійсно потрібно або на роботі, або вдома, або на дозвіллі [2].

Одне з найважливіших завдань менеджера будь-якого рівня є вибір підлеглих йому осіб які здатні виконувати делеговані повноваження. Адже тайм-менеджмент не буде результативним для керівника тільки



завдяки особисто правильній організованій плановій роботі. Правильне планування часу дає змогу керівникам не брати роботу на дім, не залишатися на роботі після закінчення робочого часу та не перенавантажувати своїх підлеглих залишковими справами, які не встигає виконати керівник у відведений час.

За умови вдалого делегування повноважень можна істотно підвищити ефективність управління робочим часом керівника. Делегування повноважень керівника передбачає посилення контролю виконання завдань та його централізацію, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, скорочення витрат часу і засобів на пошук необхідної інформації, надання можливості працівникам проявляти та розвивати свої здібності, залучення до управління безпосередніх виконавців, звільнення керівника від зайвих витрат часу на вирішення дрібних питань з метою розширення можливостей для рішення проблем, що мають ключове значення для поточного і стратегічного управління підприємством.

Керівникам передусім необхідно обдумувати власні цілі і знаходити більш ефективні способи їх реалізації. Завдяки цьому можна своєчасно їх досягти та створити необхідні резерви часу для вирішення непередбачуваних завдань. Оцінка кожної роботи з точки зору необхідності, наслідків та зусиль для реальної віддачі допоможе керівнику більше сконцентрувати свою увагу на ключових питаннях з урахуванням термінів.

Для ефективного використання технологій тайм-менеджменту необхідно обов'язково впроваджувати його не тільки для керівника, але й на корпоративному рівні для кожного співробітника. Але для цього не буде достатньо лише типових тренінгів та семінарів, необхідно аби кожний співробітник освоював техніку управління своїм часом самостійно.

При впровадженні технологій тайм-менеджменту на корпоративному рівні важливе значення має всебічне використання самоменеджменту, що дозволить виконувати роботу з меншими витратами, краще організувати працю задля отримання кращих результатів, максимально використовувати власні можливості, керувати плином свого життя, переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті, зменшити навантаженість роботою і, як результат, зменшити поспіх і стреси. За умови інтеграції самоменеджменту в систему управління можна буде ефективно застосовувати тайм-менеджмент у повсякденній практиці.

У процесі використання технологій управління часом на підприємстві необхідно постійно здійснювати моніторинг процесу використання робочого часу задля уникання негативних наслідків при виникненні непередбачуваних ситуацій, які можуть спричинити відхилення від планових показників. Моніторинг процесу тайм-менеджменту повинен включати в собі збір необхідної інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних, виявлення відхилень від планових показників, побудова графіків, таблиць з метою аналізу виявлених відхилень, пошук та аналіз причин відхилень, застосування заходів у їх разі потреби. [4].

За Г.А. Архангельським, впровадження проекту тайм-менеджменту включає послідовність цілеспрямованих заходів щодо впроваджен-

ня певного модуля корпоративного управління часом. Щодо програми тайм-менеджменту, то вона трактується як система проєктів тайм-менеджменту, яка забезпечує постійне підвищення персональної та командної ефективності працівників підприємства. Впровадження програми тайм-менеджменту починається з експрес-діагностики використання часу із залученням експертів. Потім кожен з окремих проєктів тайм-менеджменту (модулів програми) може впроваджуватися в будь-який час незалежно від інших [1, 3, 5].

Висновки. Впровадивши технологію тайм-менеджменту на рівні управління підприємством можна спостерігати покращення та оптимізацію використання робочого часу, виконання роботи у чітко встановленні терміни. Делегування повноважень допомагає керівникові позбавити себе зайвої роботи та зайвих витрат часу.

Ефективність тайм-менеджменту в системі управління підприємством можна визначити за такими показниками, як своєчасне якісне виконання співробітниками поставлених завдань, чітке дотримання та виконання закріплених за співробітниками повноважень.

#### Список використаних джерел

1. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 246 с.
2. Кинан К. Управление временем / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006. – 314 с.
3. О’Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: учебник / Ф О’Коннелл. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 328 с.
4. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством / А.В. Холодницька // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013.– № 4 (70). – С. 38–46.
5. Архангельский Г.А. Организация времени / Г.А. Архангельский. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**В.В. Котивець**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ПІДБІР КАДРІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ’ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Управління персоналом – це система взаємозв’язаних організаційно-економічних і соціальних факторів щодо створення умов функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу персоналу суб’єкту господарювання. Управління персоналом є процес впливу на діяльність окремих працівників, групи або колективу організації в цілому з метою досягнення цілей і завдань останньої [1, 2]. У той же час управ-

ління персоналом являє собою систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання людського ресурсу організації. Управління персоналом виступає в формі безперервного процесу, спрямованого на цільове формування мотивації працівників з метою підвищення результативності та ефективності їх діяльності в організації. Управління персоналом здійснюється шляхом взаємодії між керівником і підлеглими йому працівниками з урахуванням всіх факторів, що мають вплив на організаційну поведінку людей.

Методи управління персоналом – це система управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства. В практиці управління персоналом використовують такі основні методи: адміністративні, економічні, правові, соціологічні, психологічні, дослідницькі. При цьому методи управління персоналом підрозділяють на методи стимулювання, інформування, переконання та примусу.

Система управління персоналом, що являє собою сукупність принципів і методів управління, включає п'ять взаємопов'язаних підсистем (рис. 1):

Одним із важливіших факторів ефективного управління персоналом є підбір кадрів, який являє собою процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця виходячи з наявного внутрішнього резерву кадрів підприємства та на ринку праці. Підбір кадрів, як підсистема управління персоналом включає процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників, нормативний опис професійних вимог до робітників і службовців, способи професійного добору персоналу, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади. Таким чином, головним завданням підбору персоналу є визначення сукупності людей, здатних у найближчій перспективі зайняти нові робочі місця (посади), змінити рід занять, виходячи із внутрішньої мотивації, матеріальних чи моральних стимулів.



**Рис. 1.** Принципова схема системи управління персоналом суб'єкту господарювання

Підбір персоналу в значній мірі визначається вимогами до нього, сформованими кадровою політикою організації та моделями робочих місць, а також наявністю інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади. Як правило, підбір здійснюється на основі оцінок обсягу робіт з конкретної професії з урахуванням професійної підготовки, виробничого досвіду і якостей працівника. При цьому склад функціональних обов'язків і трудомісткість роботи визначаються на основі організаційних документів, а також досвіду керівника. У теж час для висококваліфікованих робітників і службовців підбираються робочі місця зі зміною існуючого розподілу функцій, а для інших посад підбір кадрів ведеться виходячи з нормативних вимог робочих місць. Такий підхід дозволяє врахувати конкретні особливості роботи організації, кваліфікацію персоналу і створити умови для всебічного розвитку людей. При цьому всебічна комплексна оцінка персоналу може бути проведена на основі дослідження різних аспектів особистості, об'єктивних кадрових даних, ділових і моральних якостей, життєвого досвіду, професійних знань і умінь, здоров'я і працездатності, службової кар'єри та інших аспектів.

Алгоритм процесу підбору кадрів включає: розробку плану потреби кадрів, моніторинг ринку праці, подання заявки лінійним менеджером, уточнення вимог до кандидата, пошук в середині організації, пошук поза організацією, відбір кандидатів (тобто вибір з певного кола претендентів потенційних співробітників, які максимально володіють такими професійними навичками, які необхідні для виконання посадових обов'язків по даним конкретним вакансіям) та оцінка ефективності відбору.

Але проведені нами дослідження стану системи управління персоналом у мережі спеціалізованих магазинів «М'ясна імперія» свідчать, що висока плінність кадрів на підприємстві (18-22% в останні три роки) головним чином обумовлена низьким рівнем організації саме процесу підбору кадрів, то його слабким методичним забезпеченням. Зокрема, професійний відбір кадрів здійснюється у відсутності сформованих вимог до робочих місць, без медичного обстеження здоров'я і працездатності кандидатів, без оцінки кандидатів на психологічну стійкість, при відсутності аналізу захоплень і шкідливих звичок кандидатів, без комплексної оцінки кандидатів за рейтингом та висновок кадрової комісії і укладення відповідних контрактів. При цьому питанням щодо формування резервів кадрів не приділяють належної уваги.

На нашу думку, діяльність щодо зниження плінності кадрів у мережі спеціалізованих магазинів необхідно почати з розробки моделей робочих місць, основними елементами яких є:

- кадрові дані (листок з обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копія документа про освіту);
- досвід працівника (життєвий, виробничий, державний, суспільний, які визначається шляхом інтерв'ю та анкетування);
- професійні знання (виявляються шляхом програмованого контролю знань і в результаті ділових ігор);
- професіональні вміння (сукупність робіт, які може виконувати працівник, які виявляються шляхом програмованого контролю, співбесіди і в процесі ділових ігор);

- особистісні якості (сукупність ділових якостей і недоліків працівника, що визначаються шляхом соціологічного опитування);
- психологія особистості (тип особистості, темперамент, інтелект, мотивація, що визначаються шляхом психологічного тестування працівника);
- здоров'я і працездатність з медичною діагностикою стану;
- рівень кваліфікації (визначається набутою спеціальністю, освітою та підвищенням кваліфікації);
- службова кар'єра (формується на основі оцінки потенціалу працівника та його зацікавленості в службовому зростанні);
- захоплення (виявляються методом інтерв'ю, спостережень та анкетування);
- шкідливі звички і недоліки (виявляються шляхом анкетування, спостережень та соціологічного опитування);
- організація праці (приміщення, технічні засоби, транспорт, які встановлюються за нормативами організації робочого місця та шляхом опитування співробітника);
- оплата праці (зарплата, премії, винагороди визначаються за штатним розкладом і середнім доходом на підприємстві);
- соціальні блага (путівки, фірмовий одяг, харчування та ін., що мають місце на підприємстві);
- соціальні гарантії (допомога з непрацездатності, страхування життя, пенсія, допомога у разі звільнення, що визначаються на основі державних стандартів).

#### Список використаних джерел

1. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ / Н.А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2018. – 304 с.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 269 с.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**Г.О. Куценко**  
*Криворізький технічний коледж  
Національної металургійної академії України, Кривий Ріг, Україна*

### **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Прийнято вважати, що складання вітчизняними підприємствами фінансової звітності відповідно до МСФЗ (міжнародні стандарти фінансової звітності) забезпечить їх керівників необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, дозволить порівнювати звітність різних суб'єктів господарювання, відкриє для підприємств перспективи залучення іноземних інвестицій і позик, пришвидшить вихід на зарубіжні

ринки, забезпечить значну надійність та прозорість інформації за умов дотримання всіх вимог під час її складання. Крім того, підприємства, використовуючи звітність, складену за МСФЗ, мають доступ до інформації про фінансовий стан потенційних партнерів та конкурентів, що є її додатковою перевагою. Проте поряд з наведеним переліком переваг, користувачі результатів аналізу фінансової звітності, що складена відповідно до МСФЗ, на практиці стикаються з проблемою обґрунтування управлінських рішень.

Фінансова звітність, як джерело обліково-звітної інформації, відображає істотні зміни у структурі господарських засобів та їх джерел, а також результатів господарської діяльності, надає значний обсяг інформації зовнішнім і внутрішнім користувачам. Очевидно, що фінансова звітність - не єдине джерело інформаційного забезпечення, проте саме звітну інформацію використовують для ретроспективного аналізу фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, кредитоспроможності, ділової активності, інноваційної привабливості, фінансових результатів підприємств тощо.

Запровадження НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1] призвело до відсутніх трансформацій структури балансу, який є важливим джерелом інформації для аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання. Такі зміни створили певні труднощі для реалізації основних напрямів аналізу внаслідок виділення нових розділів балансу, розширення статей, перерозподілу активів і пасивів за розділами та переміщення певних статей між ними.

Особливо проблемним є аналіз платоспроможності підприємства за результатами аналізу ліквідності балансу і за коефіцієнтами ліквідності, що зумовлено відсутністю чітких критеріїв віднесення активів і пасивів до тієї чи іншої групи, неможливістю врахувати умови, на яких ґрунтується облік певних операцій.

Невизначеність при групуванні активів і пасивів балансу спотворює результати аналізу ліквідності балансу та коефіцієнтів ліквідності, а отже, виникає ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень щодо платоспроможності підприємства. Ці проблеми могли б бути вирішені за умови чітко сформульованих критеріїв, за якими відбувається групування активів та пасивів підприємства. Трансформація балансу підприємства безпосередньо впливає на результати аналізу інших напрямів аналізу фінансового стану з використанням відносних показників, наприклад, коефіцієнтів фінансової стійкості, більшість з яких обчислюють на основі співвідношення між розділами чи статтями балансу.

У формі Звіту про фінансові результати виключено статтю, за якою раніше відображали дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), та статті, призначені для відображення сум непрямих податків і вирахувань із доходів. Оцінювання діяльності аналізованого підприємства за аналітичними показниками, які розраховували за даними форми № 2 «Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», є неможливим і тепер для цього необхідно використовувати лише внутрішні джерела інформації.

За результатами аналізу показників, що представлені у формі № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», проблематично також оцінити фінансові результати від фінансової та інвестиційної діяльності, оскільки новий склад статей форми № 2 обмежує можливості проведення аналізу рівня, динаміки та структури доходів і витрат за цими видами діяльності. Крім цього, з першого розділу звіту про фінансові результати виключено статті, пов'язані з фінансовими результатами від звичайної та надзвичайної діяльності.

Загалом внесені зміни до форми № 2 не вирішили основної проблеми - забезпечення об'єктивною інформацією аналізу доходів, витрат і фінансових результатів від трьох видів діяльності за звітний період. Як результат, неможливо провести порівняльне оцінювання стану та ефективності здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Актуальним нововведенням під час підготовки звіту про рух грошових коштів є можливість вибору одного з варіантів його складання: за прямим (форма № 3) чи непрямим (форма № 3-н) методом. Непрямий метод складання звіту про рух грошових коштів підприємства передбачає коригування прибутку на величину доходів та витрат, які є наслідком негрошових операцій. Тоді як прямий метод ґрунтується на використанні даних про реальні грошові потоки підприємства, тому є більш прозорим (здебільшого підприємства обирають саме його). Проте прийняття ефективних управлінських рішень за результатами аналізу звіту про рух грошових коштів, який сформований різними методами, є ускладненим. При цьому нівелюється принцип порівнянності показників звіту, складеного різними підприємствами чи одним підприємством за різні періоди, що впливає на порівняння з конкурентом та визначення рівня якості управління грошовими потоками.

Тривале використання у практиці функціонування вітчизняних підприємств фінансової звітності, яку формували відповідно до П(С)БО № 1-5, забезпечувало користувачам певну зручність у процесі здійснення фінансового аналізу та обґрунтування управлінських рішень за його результатами. Намагання гармонізувати систему бухгалтерського обліку відповідно до міжнародних стандартів та формулювання нових вимог до складання та подання фінансової звітності не завжди позитивно впливає на методику оцінювання фінансового стану, фінансових результатів, грошових потоків діяльності підприємств тощо за основними напрямками аналізу.

Більше того, типові методики, розроблені відповідними міністерствами і відомствами, залишаються не повністю адаптованими до сучасних реалій, а їх використання призводить на практиці до прийняття недостатньо обґрунтованих рішень, наприклад, щодо рівня кредитоспроможності чи ризику банкрутства підприємства [2; 3].

Таким чином, оскільки на сьогодні існує проблема єдиного підходу до оцінювання господарської діяльності підприємств (на рівні відповідних міністерств і відомств України, чи науковців), то існує серйозний ризик прийняття зацікавленими особами таких управлінських рішень, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства.

## Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 (зі змінами та доповненнями).

2. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями : затв. Постановою НБУ від 25.01.2012 р. № 23 (у редакції від 25.10.2015 р.). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12>.

3. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» : затв. Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10. 2010 р. № 1361). – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>.

*Науковий керівник: Н.І. Руденко, кандидат економічних наук, викладач.*

**А.М. Кушніренко**

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З РОЗЛИВУ МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ**

Згідно з дослідженнями, проведеними операторами ринку, рівень споживання води в Україні - один із найнижчих в Європі. Так, за даними Держкомстату, рівень споживання бутильованої води в нашій країні становить всього лише 41 л на людину на рік, що на 58% нижче середньо європейського рівня. Найбільше води в Європі п'ють в Італії - понад 200 л на людину в рік. З цього випливає, що середній житель України за день випиває всього лише 120 г води. З огляду на те, що для нормальної життєдіяльності людський організм повинен отримувати не менше 1,5-2 л води в день даний ринок має значні перспективи розвитку. За результатами дослідження, проведеного міжнародною дослідницькою компанією TNS, 17% опитаних українців п'ють бутильовану воду рідше одного разу на місяць, 31% - кілька разів на тиждень, а 8% стверджують, що протягом року жодного разу не пили бутильовану воду, віддаючи перевагу іншим напоям.

Український ринок бутильованої води чітко окреслений межами країни. Незважаючи на те, що за зовнішніми ринками майбутнє, особливо за рахунок підписання договору про зону вільної торгівлі з ЄС, українські виробники ще навіть не запускали довгу процедуру отримання дозволу на поставки в Європу.

Як пояснюють експерти, відданість гравців вітчизняному ринку пояснюється його потенціалом, ємкістю і прибутковістю. Україна - країна з грандіозними запасами мінеральної води. Український ринок мінеральної води оцінюється в 1 млрд. доларів. При цьому внутрішній ринок ще дале-



кий від насичення - споживання води становить від року до року близько 41 літрів на людину, в той час як в Євросоюз і цей показник перевищує за 120 літрів.

В цілому ж торгових марок мінеральної води в Україні багато. Всього, за оцінками експертів, їх до 600, що в десятки разів більше, ніж за радянських часів. Більше половини брендів активно розвиваються і, очевидно, продовжать складати конкуренцію лідерам.

Варіантів того, що на ринок вийдуть нові амбітні гравці і в 1-2 роки захоплять істотну частку ринку практично дорівнює нулю. При цьому невеликий виробник може розраховувати на стабільну частку регіонального ринку, за рахунок надання споживачам якісної продукції, а також проведення грамотної маркетингової політики, спрямованої на завоювання свого регіону. Це пов'язано з тим, що діючі оператори не тільки міцно тримають свої позиції, але і розширюють виробництво, скуповуючи вже діючі підприємства з виробництва мінеральної води.

Також вагома частка українців віддає перевагу ТМ «Поляна квасова» корпорації «Українські мінеральні води» і ТМ «Трускавецька» Трускавецького заводу мінеральних вод «Аква-Еко» (у складі IDS GroupUkraine).

Щодо об'єму пляшки води, якій віддається перевага споживачів, то за даними дослідження ММІUkraine найбільш поширена тара для мінеральної води - 1,5 л (62% споживачів), також популярна мінеральна вода в ПЕТ-тарі об'ємом 0,5 л. Слід зазначити, що сегмент малої тари 0,25-0,75 також набирає обертів. Це пов'язано з потребою задоволення спраги (в сезон), підвищенням фізичної культури, трендом здорового способу життя і т.д. Крім фізичних осіб - роздрібних покупців мінеральної води, високий попит на сегмент малої тари мінеральної води спостерігається з боку підприємств сфери HoReCa.

Формування споживчих вподобань з боку населення на мінеральну воду виходить з ряду різних факторів. За даними експертів для українського споживача при купівлі мінеральної води найбільш вагомими факторами є смак води (28%), впевненість в якості (20%), доступна ціна (15%), лікувальні властивості (14%) і популярність торгової марки (11%). Найменше покупець звертає увагу на мінеральний склад (7%), зовнішній вигляд пляшки і оформлення (3%) і інші фактори (2%). В цілому впевненість в якості води і популярність торгової марки забезпечують основу успіху бренду мінеральної води.

Імпортна продукція становить менше 3% від загального об'єму ринку. Такий низький рівень говорить про те, що український виробник майже повністю задовольняє потреби населення, як за якістю продукції, так і за ціною. Велика частина імпортованої в Україну продукції відноситься до преміум-сегменту.

На формування кінцевої ціни впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори ціноутворення. Так внутрішні фактори ціноутворення показують мінімально допустиму ціну на продукцію в середньостроковій перспективі. Тому підприємства з розливу мінеральної води може працювати збитково короткий час, але це має забезпечити можливість отримання прибутку на довгострокову перспективу. Якщо ринкова ціна буде нижчою ціни,

яка формується під впливом внутрішніх факторів впродовж довгострокового періоду, то підприємство з розливу мінеральної води буде змушене припинити свою діяльність.

До факторів, що впливають на діяльність підприємств з розливу мінеральної води можна віднести:

1. Збільшення споживання негазованої і слабогазованої води, зниження споживання сильногазованої води. Даний тренд спостерігається на тлі розвитку культури споживання мінеральної води з орієнтацією на здоровий спосіб життя.

2. Зростання сегменту столових вод через дефіцит якісної питної води в деяких регіонах. У більшості регіонів України вода не відповідає гігієнічним нормам і вимогам. Найбільш проблемні джерела води (по еколого-гігієнічному стану) виявлені в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Луганській, Одеській областях. Дані області розміщені в південних і східних регіонах України, де, крім дефіциту вологи і високих температур в теплий період року, забруднення водою сприяють викиди господарсько-побутових і промислових стічних вод без відповідної обробки. Вода з відхиленнями від санітарних норм зафіксована також в Київській, Миколаївській, Херсонській областях. Бактеріологічне забруднення води, що перевищує державні норми, найчастіше спостерігається в Тернопільській, Вінницькій, Кіровоградській, Закарпатській, Харківській областях.

3. Розвиток ринку доставки води (або «HOD» - home & office delivery). Перші підприємства, які почали здійснювати доставку питної води в офіс і населенню у великій тарі, почали функціонувати в Україні на початку 1990-х років (тоді як в США така послуга надається вже більше 100 років). Сьогодні населення стало все частіше замовляти воду з доставкою в будинки і офіси. Це стало особливо актуально під час кризи, так як такий формат покупки води дозволяє заощадити. Проникнення категорії в офісний канал становить понад 80%, тобто, тут ринок близький до насичення. У той же час в сегменті домогосподарств цей показник не перевищує 10%. На даний момент послуга доставки і раніше недоступна в багатьох невеликих містах України. За останні кілька років ринок доставки води показує зростання 6-8% на рік, при цьому основне зростання ринку припадає саме на сегмент домогосподарств. Це, в свою чергу, сприяє зростанню ринку негазованої води.

4. Нарощування інтенсивності конкуренції при збереженні лідерами свого конкурентного статусу. Економічна криза в 2014-2015 рр. призвела до скорочення продажів мінеральної води, що призвело до загострення конкуренції на ринку. Дрібні виробники були витіснені більш великими і популярними компаніями.

5. Належність найбільших портфелів брендів закордонним компаніям при переважному наявності в їх портфелях українських торгових марок.

6. Підвищення цін на мінеральну воду. Економічна криза, інфляція і девальвація гривні призвели до підвищення цін практично на всі види товарів і послуг в країні. Це, відповідно, призвело до збільшення собівартості виробництва мінеральної води.

Виходячи з даних вище, можна зробити висновок, що ціни на мінеральну воду почали підвищуватися в 2014 році, а в 2015 році ще сильніше прискорили своє зростання. У 2017 році, в період відносної стабілізації ситуації в країні, темп зростання цін дещо сповільнилося.

7. Підвищена увага дизайну, практичності та екологічності упакувати. Прикладом може послужити ТМ «Моршинська», яка постійно розширює свою лінійку продукції новими форматами і удосконалює вже існуючу продукцію - в 2012 році була випущена бутылка формату «Спортік», яка націлена на дитячу аудиторію, в 2016 році - пляшки з тематичним дизайном «Герої StarWars» і з героями мультфільмів, у 2017 році - преміальна пляшка в склі, яка допомогла зміцнити позиціонування компанії як environmentally friendly і т.д.

8. Вихід ринку в онлайн, просування товару в Інтернеті, висока активність в соціальних мережах.

9. Соціальна активність брендів. Компанії проводять різні заходи, конкурси та акції, беруть участь в фестивалях, виступають в якості спонсора, залучають знаменитостей, блогерів та інших громадських діячів для реклами продукції і т.д.

Отже, в Україні на сьогоднішній день є багато проблем, що перешкоджають розвитку підприємств з розливу мінеральної води, вирішення яких забезпечить підвищення ефективності підприємницької діяльності, забезпечить розширення підприємницького сектора, зменшення тіньового сектору. Основну роль у цих перетвореннях повинна відігравати держава.

*Науковий керівник: А.О. Зайчківський, доктор економічних наук, професор.*

**О.С. Лановенчик**  
*Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова,  
Київ, Україна*

## **РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Ми живемо в епоху постійних змін, інноваційної та інформаційної конкуренції між різними соціальними системами, як на рівні держави, так і на рівні окремої організації. Розвиток сучасного суспільства детермінує повагу до людського розмаїття, встановлення принципів солідарності та безпеки, що забезпечує захист та повне інтегрування у соціум усіх верств населення. Це зумовлено визначенням головної мети соціальної діяльності – створення «суспільства для всіх». В основу такого інтегрування покладено концепцію цілісного підходу, яка відкриває шлях до реалізації прав і можливостей для кожної людини, насамперед, передбачає рівний доступ до здобуття якісної освіти, працевлаштування тощо.

Саме тому, в умовах жорсткої конкурентної боротьби у сучасній взаємопов'язаній економіці, успіх розвитку організації значною мірою залежить від справедливо вибудованої системи стимулювання персона-

лу в ракурсі трансформаційного лідерства та інклюзивності організаційної культури. Саме це може стати тим дієвим інструментом, який здатний пробуджувати у працівників мотиви до творчої праці, розробки оригінальних продуктів, а також створювати взаємовигідний економічний механізм регулювання взаємовідносин між керівниками та персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, які стосуються цієї теми, свідчить про досить швидкий її розвиток та зростаючу популярність серед дослідників. Проблемою стимулювання працівників до високоефективної, продуктивної праці займалися багато вчених, але першоджерелами науки мотивацій та стимулювання вважаються праці А. Смітта, Д. Рікардо, А. Маршала. Базові теоретичні здобутки закордонних вчених у галузі спонукання й заохочення персоналу підприємств були зроблені Д. МакКлелландом, У. Оучі, В. Врумом, Дж. Аткинсоном, Л. Портером та іншими. В Україні цією проблемою займаються такі вчені, як Д. Богиня, В. Васильченко, А.Колот, О. Кузьмін, Л. Керб, О. Мельник, Г. Нестеренко, О. Соснін та інші. Всі означені праці є для нашого дослідження основою в контексті проблематики стимулювання персоналу і концепцій кадрового менеджменту загалом. Поняття інклюзивного організаційного середовища представлене в рамках менеджменту багатоманітності у працях О. Грауманн, М. Певзнера, О. Гуренко, В. Стадник, Г. Нестеренко, І. Ушанової, П. Петрякова, Л. Тарусової та ін. Розглядаючи працю С. Гроенеveld можна припустити, що вплив менеджменту багатоманітності на афективну прихильність працівників може частково пояснюватися його впливом на інклюзивність організаційної культури.

Інклюзія передбачає зміни. Це безперервний процес навчання та активної участі всіх працівників і у житті закладу. Це ідеал, до якого можна прагнути, але якого не можна досягнути повністю. Упровадження інклюзивних цінностей в життя закладу має посилити його загальну культуру, збагатити політику новими підходами, урізноманітнити практики і таким чином покращити організаційну практику роботи закладу, за якого збільшується активність кожного, робочий процес поєднується із розвитком громади і покращанням навколишнього середовища [2].

Стимулювання - це вплив на працівника за допомогою певних факторів, що прямо залежать від потреб, які має людина. До таких факторів можна віднести певний матеріальний об'єкт, створені умови праці чи окрему ситуацію, що склалася на підприємстві [1]. Завданням керівництва підприємства є створення відповідних умов для розкриття потенціалу працівників, що зумовило б виникнення стійкої потреби в напруженій і результативній праці. При цьому керівництво повинно враховувати конкретні ситуації, що слугують стимулами в процесі праці, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети та амбіції [3].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання, як спосіб керування, припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником

поводження соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінням. Усвідомлення потреби викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги [4].

Існує версія про те, що введення ідей багатоманітності та інклюзивності, як і будь-яка інша зміна, розпочинається нагорі. Спираючись на думку М. Певзнера, В. Хант, Л. Хок, можна стверджувати, що зміни можуть продукуватися як нагорі так і всередині колективу, його корпоративної культури. Важливе значення в цьому випадку відіграє те, що як лише менеджери нижчої ланки зможуть донести варіанти своїх змін керівнику [3]. У випадку, коли зміни продукуються нагорі, першорядне значення має те, як керівник та інші топ-менеджери доносять до організації значущість цих засад – і в своїх прямих меседжах, і демонструючи відповідне ставлення на власному прикладі. Розуміння, оцінка та ефективне управління відмінностями між людьми в колективі зможуть привести до більшого залучення, яке можна використати для досягнення успіху на індивідуальному, командному, організаційному і широкому соціальному рівнях. Варто дотримуватися політики поваги і визнання гідності стосовно кожної особи; політики недискримінації за ознаками раси, національності, віросповідання, віку, статі, гендерної ідентифікації, сексуальної орієнтації, стану здоров'я, соціального статусу тощо [4].

Для розвитку інклюзивного організаційного середовища, яке б стало важливим поштовхом до стимулювання персоналу, важливо здійснити самооцінку за трьома основними пунктами: культура організації, її соціальна політика та існуюча практика. Ці напрями задають вектори мислення, яке спрямоване на реформування компанії не тільки з точки зору інклюзії, а й у ширшому сенсі. Основними положеннями в цьому випадку є:

- визнання рівної цінності для компанії усіх працівників;
- підвищення ступеня участі працівників у робочому процесі та у різних заходах й одночасне зменшення рівня ізоляваності, дискримінації працівників;
- зміни в політиці компанії, практиці та культурі з метою приведення їх у відповідність до різноманітних потреб працівників, які працюють в компанії;
- подолання бар'єрів на шляху отримання якісної роботи та соціалізації всіх працівників, а не тільки з особливими потребами;
- аналіз і вивчення спроб подолання бар'єрів і поліпшення процесу стимулювання персоналу;
- переконання, що відмінності між працівниками – це ресурси, що сприяють робочому процесові, а не перешкоди, що їх необхідно долати.

Саме така практика може стати успіхом в процесі стимулювання персоналу, адже всі працівники зможуть відчувати себе повноправними незалежно від їх гендерної належності, національності чи наявності порушень розвитку. Такий результат значно підвищить мотивацію та стимулювання персоналу, які є важливі для менеджменту кожної організації.

### Список використаних джерел

1. Бут Т. Індекс інклюзії: розвиток навчання та участі в життєдіяльності шкіл: посіб. / Т. Бут; пер. з англ. – К.: ТОВ Видавничий дім «Плеяди», 2015. – 190.
2. Гаврилова Н.В. Обучение лиц с особыми потребностями в современных условиях / Н.В. Гаврилова // Среднее профессиональное образование. – 2012. – №11. – С. 9-10.
3. Певзнер М.Н. Менеджмент многообразия / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, И.А. Донина, В.В. Стадник, У. Альгермисен. – Великий Новгород, 2017. – 451 с.
4. Groeneveld S.M. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups / S.M. Groeneveld, T.S. Ashikali [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.academia.edu/12459186/DIVERSITY\\_MANAGEMENT\\_FOR\\_ALL\\_AN\\_EMPIRICAL\\_ANALYSIS\\_OF\\_DIVERSITY\\_MANAGEMENT\\_OUTCOMES\\_ACROSS\\_GROUPS](http://www.academia.edu/12459186/DIVERSITY_MANAGEMENT_FOR_ALL_AN_EMPIRICAL_ANALYSIS_OF_DIVERSITY_MANAGEMENT_OUTCOMES_ACROSS_GROUPS)

*Науковий керівник: О.І. Охмуш-Ковалевська, старший викладач.*

**К.Г. Лебідь**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ МЕТОДОЛОГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФРЕЗА»**

В даний час значна частина промислових підприємств України знає серйозних труднощів в адаптації своєї діяльності до швидко мінливих умов зовнішнього середовища. Сформована в останні роки виключно складна економічна ситуація в країні змушує промислові підприємства шукати нові способи виживання. В таких умовах керівники багатьох підприємств все більше уваги стали приділяти маркетинговій діяльності. В даний час на промислових підприємствах робляться спроби створення нової або реорганізації вже існуючої системи маркетингу. При цьому для українських промислових підприємств характерно створення відділів маркетингу в якості своєрідного доповнення до відділу збуту, що викликає цілий ряд проблем, які в значній мірі знижують ефективність і результативність маркетингової діяльності [1]. В результаті, виникає розчарування в маркетингу як в концепції управління підприємством, відбувається відхід від принципу пріоритету споживача, що ставить під сумнів можливість виживання підприємства на ринку.

Маркетингова діяльність ТОВ «ФРЕЗА», що займається конструкторськими розробками, механічною обробкою металів, виконанням токарних, фрезерних, зубофрезерних робіт, термообробкою деталей з металу, спрямована виключно на інтенсифікацію комерційних зусиль в сфері збуту. У зв'язку з чим, формування служби маркетингу здійснювалося на базі існуючого відділу збуту підприємства, в структурі якого було виділено підрозділ маркетингу. До теперішнього часу на підприємстві марке-

тингова діяльність ведеться в основному за двома складовими комплексу маркетингу: товар та його просування.

Проведений нами SWOT-аналіз підприємства виявив основні можливості і загрози, сильні і слабкі його сторони. Зокрема, результати аналізу, на наш погляд, дозволяють зробити наступні висновки:

- унікальна продукція і інжинірингові послуги підприємства високо оцінюються його клієнтами, тому підприємству необхідно утримувати існуючі позиції й по можливості розширювати номенклатуру продукції, освоюючи виробництво нових видів виробів;

- з метою зниження рівня браку та можливості освоєння випуску більш широкого асортименту продукції необхідно проводити більш ретельне навчання виробничого персоналу, підвищуючи їх рівень знань, умінь, і навичок, особливо шляхом розвитку системи наставництва;

- служба маркетингу на підприємстві до теперішнього часу все ще знаходиться на стадії збутового маркетингу, при цьому її співробітники не мають кваліфікації маркетолога. Програма маркетингу реалізується за окремими напрямками комплексу маркетингової діяльності. Значна частина функцій маркетингу розподілена між працівниками різних підрозділів підприємства. При цьому відсутній єдиний методологічний підхід до маркетингової концепції підприємства. Не приділяється належна увага реклами і стимулювання збуту; відсутня єдина політика щодо розширення номенклатури продукції підприємства та завантаження замовленнями його високоінтелектуального конструкторського підрозділу.

Основною причиною всіх вищенаведених недоліків і упущень, на нашу думку, є в перш за все нерозуміння керівництвом підприємства ролі і місця маркетингу в організації діяльності та управління підприємством. Адже в даний час маркетинг є не просто видом діяльності, а виступає основоположною філософією ведення бізнесу, що віддає перевагу інтересам споживачів і, таким чином відводить маркетинговій діяльності найважливішу роль сполучної ланки між підприємством і зовнішнім світом. У той же час маркетинг виступає в ролі упорядкованого і цілеспрямованого процесу усвідомлення організацією проблем споживачів і регулювання ринкової діяльності. При цьому основним завданням маркетингу є побудова ефективної системи взаємовідносин виробника і споживача, з метою досягнення успіху насамперед у свого споживача.

Сучасна концепція маркетингу відповідає уявленню про те, що маркетингова модель мислення передбачає систематичну розробку інноваційних пропозицій, що постійно оновлюються, які випереджають у чомусь конкурентів, і, в кінцевому підсумку, являються обов'язково прибутковими [2]. Саме маркетинг відповідає за визначення, прогнозування та задоволення споживчих очікувань, що приносять прибуток підприємству, так як маркетинг забезпечує процеси планування і реалізації концепції стратегічного розвитку організації виходячи з її можливостей. При цьому маркетологи підприємства повинні володіти не тільки професійними компетенціями, а й управлінськими навичками. Вони повинні вміти здійснювати аналіз внутрішньої і зовнішньої середовищ підприємства, брати участь в плануванні всіх видів ресурсів, контролі фінансів і рівня

кваліфікації персоналу, здійснювати моніторинг і оцінювати результати діяльності підприємства.

Так як стратегічне управління та планування базуються на уявленнях про стан середовища діяльності організації та її майбутні зміни, то саме маркетинг виступає ключовим фактором довгострокового планування, що відповідає за стійке положення підприємства в майбутньому. Адже розробка місії підприємства, формулювання основних стратегічних цілей і вибір шляхів їх реалізації базуються головним чином на маркетингової інформації. Тому для здійснення правильного вибору стратегії розвитку промислового підприємства ТОВ «ФРЕЗА» необхідно в першу чергу:

- оцінити свої внутрішні можливості, основні навички, компетенції та ключові фактори успіху;
- здійснити сегментацію ринку, вибрати привабливі його сегменти і визначити основи власного позиціонування;
- виділити своїх основних конкурентів, оцінити їх сильні і слабкі сторони, а також конкурентні переваги.

З метою успішної реалізації стратегічних планів керівництву промислового підприємства ТОВ «ФРЕЗА» необхідно опанувати маркетингової концепцією управління, яка передбачає здійснення процесів аналізу, планування, реалізації планів і їх контроль; розробку ефективної політики ціноутворення, просування і розподіл ідей, продукції і послуг, спрямованих на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організації.

#### Список використаних джерел

1. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
2. Пікалов В.Л. Концептуальні підходи до створення результативної системи управління розвитком суб'єкта господарювання / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2008. – Вип. 2 [5]. – С. 148–158.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**І.В. Лучишин, Г.Б. Машлій**  
**Тернопільський національний технічний університет**  
**імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

## **ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Для того, щоб підприємство могло забезпечувати розвиток своєї діяльності на ринку, воно повинно випускати продукцію, котра не тільки не поступається за своїми характеристиками товарам конкурентів, а й перевершує їх. Випуск конкурентоспроможної продукції залежить не лише від наявності сучасних технологій, технічного оснащення, а й від рівня квалі-



фікації працівників та наявної системи управління кадрами. Отже, управління персоналом на сучасному етапі набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на операційні процеси на підприємстві. Адже людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт: економічний (виробник і споживач благ); соціальний (член певної групи); політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп); правовий (власник певних прав і обов'язків); культурний (носіє певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій); моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації); розумний (той, що має певний інтелект і певну систему знань). Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більш або менш суттєво впливають на поведінку працівника на підприємстві [1]. Тому одним з завдань менеджера є вивчення та врахування впливу цих аспектів на людину та пошук шляхів застосування цих знань на практиці.

Управління персоналом повинне бути спрямоване на досягнення не лише конкретних цілей підприємства, зростання ефективності його діяльності, а й особистісних цілей працівників. Досить часто під ефективністю розуміють лише отримання максимального прибутку чи бажаного співвідношення між результатами і витратами. Однак дедалі частіше це поняття розглядається не тільки в економічному плані (як продуктивність, якість, нововведення, прибуток), а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у житті трудового колективу підприємства, високою рівні самооцінки, мотивацією персоналу [2]. Варто пам'ятати, що людина, влаштувавшись на роботу, ставить завдання не лише отримання матеріальної винагороди за свою працю, а й також досягнення таких певних особистісних цілей, як бажання визнання, розвитку, психологічного задоволення роботою. Тому менеджерам потрібно намагатись створити сприятливу атмосферу у колективі, всіляко сприяти реалізації здібностей та здорових амбіцій працівників, заохочувати їх ініціативність, творчий підхід до роботи. Досягнення, навіть якщо вони не надто значні, потрібно відзначати і, разом з тим, за прорахунки намагатися не критикувати різко, особливо у присутності інших працівників.

Одним з важливих завдань управління персоналом підприємства є врахування існування неформальних груп. Працюючи в разі в межах формальних груп, котрі виникають за ініціативою адміністрації і є складовою організаційної структури підприємства, нерідко буває, що працівники об'єднуються в так звані неформальні групи. Це утворені на добровільних засадах малі соціальні групи людей, які вступають у постійну взаємодію для досягнення особистих цілей. Вони створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, спільних поглядів, прихильностей тощо. Ці групи існують практично майже в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Не-

формальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, у них здійснюється певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. Науковці та практики у сфері менеджменту вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього необхідно:

- визнати існування неформальних груп і співпрацювати з ними;
- вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп;
- перед тим, як розпочинати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативний вплив на неформальну організацію;
- дозволити неформальним групам брати участь у прийнятті рішень;
- швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток [3].

Отже, управління персоналом – це важливий аспект діяльності будь-якого підприємства, який може стати вирішальним фактором у позиціонуванні фірми на ринку. Адже від ефективності управлінських дій, характеру їх впливу на поведінку працівників залежить бажання останніх працювати саме в цій організації, а отже, їх продуктивність, емоційне та фізичне здоров'я, самовіддача.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
3. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

**Н.М. Лысогорова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МОНИТОРИНГ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Система сбалансированных показателей была разработана в начале 1990-х годов Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном с целью обеспечения более четкого формулирования стратегических планов и их реализации. По сравнению с традиционными системами, которые только измеряют показатели, рассчитанные по финансовой отчетности.

Система сбалансированных показателей является источником информации о внутренних процессах на предприятии и их внешних последствий.

В условиях жесткой рыночной конкуренции информационного перелода важным является долгосрочное развитие, основные факторы которого - грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, кор-

поративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Система ССП тесно связана со стратегическим планированием, поэтому целесообразно ее внедрить одновременно с началом стратегического планирования.

Более того, после внедрения ССП можно перейти к повышению построения системы бюджетирования и внедрения контроллинга расходов.

Сбалансированная система показателей должна, как минимум, позволить представить стратегические и тактические цели в измеряемых виде.

Основные этапы построения ССП на предприятии будут такими.

Этап 1. Подготовка компании и ее персонала к изменениям, обучение сотрудников, проведение необходимой реорганизации и внедрение программного обеспечения для поддержки ССП.

Этап 2. Вторым, не менее важным этапом является построение структурированной системы показателей, что позволяет объективно оценивать результаты работ, определять слабые места организации и устранять их.

При внедрении ССП необходимо учитывать влияние факторов макросреды (уровень инфляции, уровень доходов и покупательной способности населения, уровень политической и законодательной стабильности, налоговое законодательство).

Внедрение ССП на предприятии должно сопровождаться постоянным мониторингом.

Мониторинг внедрения сбалансированной системы на предприятии поможет решить следующие задачи управления:

- изучение характера влияния факторов внешней среды на предприятие;
- построение стратегических целей с привязкой к выбранным показателям экономической деятельности предприятия;
- объединение системы финансовой отчетности и системы сбалансированных показателей;
- мониторинг управленческого учета, бизнес-процессов и состояния предприятия, с выявлением проблем и их причин, а также определение их решения;
- управление процессами увеличения стоимости предприятий;
- совершенствование стратегии развития, когда стратегия сформулирована недостаточно четко и понятно;
- стратегический анализ.

Таким образом, проведение мониторинга на предприятии позволит выявить вероятность наступления кризисной ситуации (банкротства) еще до ее возникновения, разработать возможные методы ее предотвращения или снижения негативного воздействия на предприятие в целом.

При выборе методов и показателей мониторинга необходимо учитывать отраслевые особенности предприятия, его стратегию, поэтому к формированию группы показателей следует подходить индивидуально.

Общими для осуществления мониторинга различных предприятий могут быть только отдельные подходы к его проведению.

Формирование мониторинга внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии должна осуществляться в виде последовательности следующих этапов:

1. Определение спектра и задач мониторинга.
2. Определение вида и структуры информации для решения задач мониторинга, создание информационной базы.
3. Определение набора критических факторов внешней и внутренней среды и расчет производственных показателей, ключевых показателей эффективности и результативности сбалансированной системы показателей.
4. Разработка и реализация организационного проекта мониторинга.
5. Оценка эффективности внедрения системы сбалансированных показателей и поставленных перед ней задач, анализ функционирования мониторинга.
6. Прогнозирование тенденций развития предприятия в соответствии с выбранной стратегией развития на основе системы сбалансированных показателей.

Система мониторинга позволит предприятию изменения каждого контролируемого ключевого показателя и фиксирует их отклонения от допустимых уровней и возможность спрогнозировать его выход из пределов допустимых значений и заблаговременно принять соответствующие управленческие решения, например, таких, как: снижение расхода материалов и энергоресурсов; увеличение загрузки производственных мощностей предприятия; изменение ассортимента выпускаемой продукции; корректировки цен на продукцию.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**К.О. Мірошніченко**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ТЕХНІЧНА ДОСКОНАЛІСТЬ ТОВАРІВ: ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ТА ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

В даний час на вітчизняних підприємствах машинобудування гостро стоїть проблема, пов'язана з уповільненням темпів виведення на ринок продукції високого технічного рівня. Отже виникла необхідність розробити науково обгрунтований підхід, щодо забезпечення сталого розвитку підприємств на стадіях підготовки й освоєння виробництва нової продукції відповідного технічного рівня.

Пропонується в якості запобіжної інноваційної активності підприємства розглянути його здатність в заданий момент часу виводити на ринок новий продукт, що володіє високим рівнем технічної досконалості.

Технічна досконалість продукції - це сукупність найбільш істотних властивостей продукції, які визначають її якість і характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції. При цьому

основний показник, що характеризує здатність продукції виконувати свою функцію, є визначальним. Технічна досконалість продукції закладається на стадії проектування виробу і забезпечується в основному виробництві технологічно спеціалізованими підрозділами (за технологічним методом), які є найбільш стійкими елементами виробничої системи підприємства при переході до нових видів продукції.

Підприємства-лідери раніше за інших виявляються здатними матеріалізувати в новій продукції базові відкриття нового технологічного укладу, а також першими досягають максимального рівня технічної досконалісті продукції, при повній реалізації науково-технічних досягнень даного укладу. Але збільшенню рівня технічної досконалісті продукції передують приріст капітальних витрат. Можливо прогнозування збільшення капітальних витрат підприємства, що забезпечує відповідне збільшення рівня технічної досконалісті продукції.

У різні періоди часу співвідношення приросту капітальних витрат і приросту рівня технічної досконалісті продукції будуть різними. Це залежить від доступності матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів, якими володіє підприємство і його партнери, а також від здатності самого підприємства вбудувати нові ресурси в існуючу виробничу систему.

Як відомо, основними елементами виробничої системи є предмет праці, засоби виробництва і трудові ресурси, які вступають у взаємодію в процесі виробництва і створюють новий продукт, при цьому найбільш активною частиною виробничої системи підприємства є людина праці. Оцінюючи власні виробничі можливості, підприємство повинно приділяти увагу не тільки функціональним можливостям наявного устаткування (технологічний метод, клас точності, сукупність оброблюваних матеріалів, обсяг робочої зони, вік і ін.), Але, на нашу думку, і здатності промислово-виробничого персоналу освоїти в задані терміни нові технологічні процеси. Для забезпечення виробничо-технологічної стійкості підприємства при підготовці виробництва та освоєнні випуску нової продукції слід враховувати різні чинники і перш за все людський фактор. Тому що успішність трудової діяльності визначається індивідуальними психофізіологічними особливостями людини, особливостями мотиваційної спрямованості, знаннями і навичками працівника, а також соціальними факторами. Також слід враховувати вік працівників, створюючи в трудовому колективі баланс між молодими працівниками та працівниками старшого віку. Створюючи на підприємстві інноваційну культуру, підвищуючи якість трудового життя, організація створює передумови для успішної реалізації інноваційних процесів і забезпечує випуск продукції високого рівня технічної досконалісті в стислі терміни.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Жизнь постоянно требует чего-то нового. Без нововведений не было бы никаких прогрессов и, так называемых, сдвигов в инновационный и современный мир. Люди, которые понимают это, не стоят на месте, а постоянно двигаются вперед. Благодаря им, организации работают и усовершенствуются. Ведь предоставив предприятию новые методы управления, подобрав новые подходы к работе и к работникам, руководство даёт глоток чистого воздуха и мотивирует двигаться в правильное русло. Постоянное обновление способов управления даст шанс оставить всех конкурентов далеко позади.

К большому сожалению, в нашем мире меняться готовы не все. Существует ряд причин, которые тормозят прогрессирование в организациях. К ним можно отнести такие как:

- устаревшая схема обучения сотрудников и давно забытые методы работы;

- неправильно выставленные приоритеты;
- нечеткая постановка целей и задач;
- несоответствие или нехватка нужных ресурсов.

Такие проблемы мешают и даже часто становятся прочным якорем в любой перспективе продвижения на пути к успеху.

Существует много высказываний и объяснений термина «Управленческие инновации». Но, по сути, важно понимать главный принцип действия совершенствования своей деятельности. Любой грамотный руководитель не позволит своему предприятию стоять на месте. В таком случае нет смысла содержать его, потому как у работников не будет никакой мотивации и смысла оставаться в бесперспективном месте.

Для того, чтобы все сотрудники были довольны и выполняли работу качественно, нужно определить их потребности и составить для каждого, по возможности, индивидуальную систему мотивации. Естественно, ни один человек не будет делать что-то, если его это не интересует.

Логично, что для продвижения вперед нужны нестандартные подходы, причем на постоянной основе. Иначе, существует большая вероятность того, что руководители просто потеряют рабочую силу и не найдут ее, пока не изменят представление о хороших и правильных подходах к управлению и организации.

Пока не потеряешь всё, к чему шёл многие года, не поймешь, как важно постоянно менять методику работы. Очень сложно понять, является ли методика, которую выбрало руководство для обучения и управления командой, если не знать, какие методы устарели и давно не имеют никакой эффективности.

В таком случае, одним из вариантов решения проблемы является сбор всего коллектива и создания опросов по разным темам, по которым можно будет в будущем определить масштабность проблем, в тех отрас-

лях, где, по догадкам, был провал. Анализ информации, которую получит руководитель, позволит четко понять, где нужны срочные изменения.

Также, немаловажно идти на риск. Многие организации застаиваются на одном месте годами, так как не могут преодолеть страх перед новизной. Это нужно сделать один раз, чтобы окончательно понять, как было глупо стоять без действий в «глухом лесу» инноваций.

Конечно же, все успешные компании не сразу стали таковыми. Они выполнили много работы, постоянно меняя методiku, выясняя причину застоя в бизнесе. Использовали разные способы мотивации персонала и искали новые пути к эффективной и стабильной работе. Только пройдя через длинный путь испытаний, можно «встать на ноги» в своей сфере и показывать конкурентоспособность. Иных путей нет и не будет. Важно понять это сразу, чтобы потом не было большого удивления, почему производство остановилось и не сдвигается с места уже большое количество времени.

Поэтому, хочется верить, что руководители в современном мире осведомлены о последствиях плохой мотивации работников и старых методов продвижения. Ведь каждый образованный человек понимает, что в любом деле нужно прикладывать максимум усилий для хорошего результата. Затратив время на изучение проблем и немедленное принятия мер по их решению, сразу появятся результаты, причем при правильном подходе – изменения не заставят ждать и появятся в ближайшие сроки.

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

**І.М. Мчелідзе**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **СУТНІСТЬ БЮДЖЕТУВАННЯ**

За сучасних умов постійно існує потреба прогнозування, аналізу, контролю та коригування змін фінансового стану підприємства та його оцінки на майбутнє. Це можливо реалізувати в практичній діяльності за допомогою різних інструментів фінансового менеджменту й, зокрема, бюджетування. Бюджетування можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [1].

Ви - головний керуючий долею свого бізнесу важливо чітко розуміти, куди ви хочете його привести в цьому місяці, через 3 місяці, через півроку, через рік. Важливо ставити чіткі часові межі і досягати їх. Досягати фінансових цілей неможливо без гарного планування бюджету. В управлінському обліку під бюджетуванням розуміють документ, створений до того, як будь-які дії відбудуться. На ряду з бюджетами на майбутній пері-

од треба складати і звіти про виконання даного бюджету, а також проводити зіставлення плану з фактом, роблячи висновки на майбутнє.

Таким чином, бюджетування можна розглядати як універсальний інструмент управління, направлений на організацію та оптимізацію системи бізнесу з метою покращення його конкурентоспроможності. Бюджетування дозволяє заздалегідь оцінювати фінансовий стан окремих видів бізнесу і продуктів, забезпечуючи фінансову стійкість всього підприємства і компанії в цілому.

Для того, щоб краще зрозуміти, що таке бюджетування, і коштом чого воно дозволяє підвищити ефективність роботи компанії, треба розглянути такі аспекти бюджетування:

- Бюджетування- як сила, що спрямовує компанію, воно деталізує та конкретизує стратегію компанії.

- Бюджетування- як стиль мислення, що змушує менеджерів мислити на декілька кроків вперед.

- Бюджетування- як інструмент оперативного управління.

- Бюджетування- як інструмент контролю як по факту, коли якась дія вже відбулась і проводиться аналіз її ефективності, так і по плану, коли можна перешкодити реалізації неефективних дій ще до їх початку.

- Бюджетування- як правило гри, коли бюджет розглядається як договір між адміністрацією і підрозділом, де останній несе відповідальність щодо виконання його умов, а адміністрація зобов'язується профінансувати цей план.

- Бюджетування- як образ життя, коли планують і аналізують майже кожен об'єкт, яким доводиться керувати, при цьому ці дії повинні бути доведені до автоматизму.

- Бюджетування- як елемент віри. Якщо налаштовуєшся на щось хороше, то ймовірність цього зростає. І місія переконати у світлому майбутньому частіш за все лягає на плечі генерального директора компанії.

- Бюджетування- як конкурентна перевага, тому що впровадження його збільшує управлінський потенціал та значно зміцнює фінансово – економічний потенціал компанії.

- Бюджетування- як символ прогресу. Якщо компанія зацікавлена в отриманні кредитів або інвестицій, то наявність системи бюджетування може в цьому дуже допомогти (інвестори з бюджету можуть отримати всю необхідну інформацію про фінансовий стан компанії, а також будуть мати гарне враження про менеджмент даної компанії, яка змогла впровадити таку достатньо складну систему управління).

Таким чином, компанія, яка впровадила систему бюджетування, може пишатися тим, що вона використовує такий складний інструмент управління, і в цьому сенсі є прогресивною компанією.

#### Список використаних джерел

1.Онищенко С.В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві / С.В. Онищенко // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 156. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. - С. 120-126.



2. Ковальов В.В. Актуальні аспекти контролю в бюджетуванні / В.В. Ковальов // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 159. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. - С. 75-83.

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

**А.С. Пилипова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

У зв'язку з вступом України до СОТ, на машинобудівних підприємствах особливої актуальності набуває впровадження міжнародних стандартів серії ISO 9000 і на їх основі - міжнародного стандарту ISO 14001 «Системи екологічного менеджменту (СЕМ)».

«Вимоги та вказівки по застосуванню». Стандарт ISO 14001 на Україні введений в дію з 15.05.2006 р як ДСТУ ISO 14001: 2006 (ідентична версія) і поки не отримав достатнього поширення на наших машинобудівних підприємствах, на відміну від основного стандарту ISO 9001.

Організації, які вже впровадили стандарт ISO 14001 і пройшли сертифікацію на відповідність його вимогам, відзначають його практичну корисність і фінансові вигоди в довгостроковій перспективі. Даний стандарт можуть застосовувати всі підприємства машинобудівного комплексу, які ставлять перед собою мету розробити і виконувати екологічну політику і завдання, з огляду на правові та інші вимоги.

Більшість організацій в ході своєї повсякденної діяльності проводять внутрішні аудити СЕМ, оцінюють ризики, виконують вимоги контролюючих органів. Залишається лише систематизувати роботу в даному напрямку і привести її у відповідність з уніфікованим стандартом ISO 14001, а потім успішно пройти сертифікацію. Таким чином, СЕМ охоплює весь комплекс питань, пов'язаних зі стратегією та конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства.

Так як впровадження стандарту зажадає значної оптимізації ресурсів (виділення кваліфікованого персоналу, оргтехніки, засобів на проходження сертифікації та придбання необхідних матеріалів), цю роботу повинен очолити особисто перший керівник підприємства.

Впровадження стандартних елементів СЕМ дозволить вже зараз машинобудівному підприємству довести клієнтам свої екологічні цілі і продемонструвати інтеграцію з іншими вимогами системи управління, бажання постійно вдосконалювати і розвивати виробництво [1-3].

Загальне призначення стандарту - сприяти охороні навколишнього середовища і запобігати її забруднення, враховуючи соціально-економічні потреби. Основою стандарту є методика Е. Демінга: «Плануй-виконуй-перевірй-дій», що передбачає постійне поліпшення характеристик СЕМ, використовуючи процеси і їх взаємодія.

### Список використаних джерел

1. Шлапак Н.С. Екологічний менеджмент / Н.С. Шлапак, В.С. Волошин, Т.В. Серкутан. – Маріуполь: ПДТУ, 2016. – 205 с.
2. Грiчановская И.Г. Економiко-екологiчне врегулювання пiдприємницької дiяльностi – Одеса: ОГЕУ, 1997. – 183с.
3. Гусева Т.В. Как организовать общественный экологический мониторинг: Руководство для общественных организаций / Т.В. Гусева. – М.: СоЭС.

*Науковий керiвник: О.А. Євтушенко, кандидат економiчних наук.*

**А.С. Полуничев**

***ООО Торговый дом «Евразия», Волгоград, Российская Федерация***

## **СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ**

Ежедневно в бизнесе принимается множество решений, значительная часть из которых относится к области маркетинга. Концепция маркетинга определяет рыночно ориентированную компанию, как направленную на достижение успеха, прежде всего у своего потребителя, который, безусловно, является главной «трудностью» при ведении бизнеса. Поэтому деятельность маркетинга принято рассматривать с точки зрения процессов познания, восприятия и поведения потребителя. Именно на основании маркетинговых исследований определяется потребности рынка и устанавливаются предпочтения подгрупп покупателей и клиентов. Полученная таким образом информация позволяет осуществлять выбор рынка, его сегментирование (деление рынка на основе сходства и различия потребностей), выбор целевых сегментов, с которыми будет работать компания, и позиционирование (описание определенной позиции товара – имиджа, ассоциаций и выгод, по отношению к конкурентам, а также доведение ее до рыночного сегмента и, безусловно, до сознания потребителей).

На наш взгляд, современная маркетинговая стратегия – это прежде всего стратегия обслуживания рынка, а не стратегия реализации товаров, как это все еще понимают многие менеджеры. Пока компания в деталях не разберется в предпочтениях потребителя, она не сможет разработать адекватные стратегии продвижения, ценообразования и дистрибуции. Разделение рынка на сегменты необходимо осуществлять потому, что разные потребители одного и того же товара стремятся получать многообразные выгоды, хотя всем им нужна одна и та же основная функция товара. При этом выявленный рыночный сегмент состоит из группы потребителей, внутри которой схожесть потребностей больше, чем между любым другим сегментом рынка. Таким образом, сегмент относится к рынку не только как часть и целое, но и как одно из средств и, что весьма важно, цель [1].

Это позволяет сделать следующее заключение:

- все потенциальные потребители товара хотят, чтобы он выполнял качественно свою базовую функцию, тем не менее, их потребности в остальных элементах предложения товара могут быть весьма различны;

- потребители разных рыночных сегментов могут преследовать одну и ту же цель, но несколькими разными способами, т.е. искать разные предложения с покупателями своего сегмента;

- потребители могут в целом ряде случаев перетекать между сегментами, преследуя одну и ту же цель, что ведет к нестабильности продаж по каждому сегменту;

- покупатели могут оставаться неудовлетворенными предлагаемым ассортиментом, что открывает возможность для создания новых предложений, лучше соответствующих определенному сегменту;

- желание каждого покупателя уникально, однако затраты обычно не позволяют обслуживать все желания во всех их особенностях, и поэтому на основе сходств и различий схожие желания группируются в подклассы;

- чем дальше дробить сегменты, тем большую однородность потребителей удастся достигнуть, ибо истинный сегмент состоит из семейства тесно связанных между собой желаний. Однако на практике глубина сегментирования зависит от экономической выгоды мелких сегментов и подходов, используемых конкурентами. К тому же, вовсе не вся совокупность желаний потребителя должна быть отражена в предложении, чтобы он получил удовлетворение от покупки. Сегментирование, как правило осуществляется по ряду критериев, среди которых наиболее часто используются такие как: выгода, демографические и психологические характеристики потенциального покупателя.

Принято считать, что предложение является дифференцированным, если оно отличается от конкурирующих хотя бы по одному из следующих показателей: физические свойства, уровень сервиса, удобство приобретения и использования товара, имидж торговой марки. Таким образом любое сегментирование (за исключением ценового) является дифференцированным. Однако цель сегментирования состоит не только в разделении рынка на подклассы на основе отличий между ними, но и в выявлении категорий потребностей, соответствующих разным группам покупателей.

Анализ литературных данных свидетельствует о том, что менеджеры по маркетингу все еще часто осуществляют группировку покупателей, а не их предполагаемые желания. К тому же не учитывают того, что группа потребителей, будучи однородной в своих искомым выгодах, в тоже время вполне может быть неоднородна в оценке степени убедительности сообщений, осуществляемых в процессе продвижения товаров. Поэтому на практике в процессе сегментирования рынка часто не уделяется должного внимания поиску базы для выделения сегментов рынка с разными требованиями в отношении убеждения, что не позволяет осуществлять так называемое психографическое сегментирование (сегментирование по стилю жизни). Хотя вряд ли нужно кого-либо убеждать, что стиль жизни существенно влияет на решение об осуществлении той или иной покупки. Более того, по данным психологических исследований, на осуществление конкретной покупки в значительной мере оказывает влияние именно тот стиль, которому потребитель хочет и стремится соответствовать.

По данным американской исследовательской фирмы «CLARITAS», в отношении большинства товаров цель покупки часто заключается в ассоциации марки товара с конкретной ценностью, так что, покупая товар,

потребители как бы поддерживают эту ценность и тем самым вступают в некое духовное братство с другими покупателями приверженцами этой ценности [2]. Это, по нашему мнению, свидетельствует о том, что, по крайней мере, крупные компании могут, пропагандируя некий выгодный для них стиль жизни в среде потенциальных покупателей, наращивать число приверженцев своих товаров.

Сегментирование по стилю жизни базируется на изучении таких критериев, как: деятельность, интересы и мнения людей. Оно осуществляется, как правило, путем анкетирования. При этом выясняются не только вышеприведенные критерии, но и мотивы, отношения, черты личности и разделяемые ценности. При этом потребители классифицируются на восемь сегментов по двум показателям, как-то: самоориентация и ресурсы, имеющиеся для поддержания самоориентации.

Принято выделять три основные разновидности самоориентации, формирующих определенные типы мотивов, стоящих за принятием решений о покупках:

- ориентация на принципы, когда люди, перед тем как сделать выбор, не идут на поводу социального давления, а следуют собственным убеждениям;
- ориентация на статус, когда выбор делается под влиянием мнений, действий и предполагаемой реакции референтных групп;
- ориентация на действие, когда выбор людей продиктован стремлением к физической или общественной активности, стремлением к разнообразию и желанием принять на себя определенный риск.

К ресурсам потребителя для поддержания самоориентации относят: образование, доход, здоровье, энергичность, самоуверенность, навыки межличностных отношений, изобретательность и сообразительность.

На основе трех основных видов самоориентации и имеющихся ресурсов формируются такие сегменты потребителей:

- ориентированные на принципы (интегрированные – имеющие больше ресурсов или уверенные – уважающие социальные нормы);
- ориентированных на статус (социально озабоченные, преуспевающие, терпящие, выживающие);
- ориентированных на действие (опытные, принадлежащие другим);
- ориентированных на принципы;
- ориентированных на статус.

Безусловно, для сегментирования рынка могут быть предложены и другие показатели, главное, чтобы они были практичными в плане выявления групп потребителей.

#### Список использованных источников

1. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование / М. Мак-Дональд. – М.: Дело, 2011. – 586 с.

*Научный руководитель: В.Л. Пикалов, кандидат химических наук, старший научный сотрудник, доцент.*

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Мотивация – важный элемент управления персоналом. Без нее работники бы не добивались целей и не выполняли свою работу должным образом. В большинстве случаев, при помощи правильной мотивации, подчиненные могут доказать свою способность справляться с работой. Мотивация основана на удовлетворении потребностей работников, будь то премиальные выплаты или дополнительный выходной – все зависит от того, какие у сотрудника побудительные мотивы.

Для того чтобы предприятие развивалось и не теряло лидерских позиций, недостаточно и неправильно только требовать от работников качественной работы, необходимо поддерживать их заинтересованность. Нужно уметь правильно найти подход к каждому работнику, потому что то, что у каждого свои потребности и желания. Исходя из знаний о подчиненных и пирамиды Маслоу, нужно подобрать те стимулы, которые подействуют на определенных людей.

Существует два метода мотивации: материальная и нематериальная. Материальные стимулы – это любые материальные поощрения. Это может быть и повышение заработной платы, и премия или надбавка за хорошо выполненную или перевыполненную работу. Материальными мотиваторами могут быть не только деньги, а также разные скидочные купоны, льготы, путевки для детей и семьи работника, а также возможность пользоваться дополнительными услугами компании или же просто улучшение условий работы, создание комфорта на рабочем месте.

Нематериальные способы мотивации включают в себя удовлетворение тех потребностей подчиненных, которые не могут быть удовлетворены деньгами и другими материальными стимулами. Это потребности в безопасности, признании или просто необходимость быть услышанным и понятым. Не всегда работнику необходимы прибавки к зарплате или премии, и зачастую нематериальная мотивация оказывается лучшим вариантом, нежели материальная. Кроме того, повышение уверенности работника – это значит, что работник хочет быть уверен в том, что завтра у него все также будет работа, могут оказать более сильное влияние, чем классические материальные мотивы. Признание и похвала являются одними из сильнейших стимулов, так как большинство работников хотят, чтобы их заметили и стараются выделиться. Комфортные условия места работы и разные культурные мероприятия помогут не только мотивировать работников, а также помогут сплотить рабочий коллектив. Продвижение по службе или же просто добавление каких-то новых обязанностей (так называемое обогащение должности – с англ. job enrichment) может стать отличной мотивацией для тех работников, которые все время стремятся к постоянному развитию и к большему успеху. Существует еще много разных методов способствовать лучшей работе сотрудников и мотивировать их к лучшим результатам и успеху в работе.

Важно знать к какому работнику необходимо применить тот или иной метод мотивации, так как все мы разные и у всех разные потребности. Пирамида Маслоу может помочь узнать основные человеческие потребности. Но необходимо помнить, что потребности не зря расположены по уровням, и, если, например, потребность в безопасности не будет удовлетворена, то другие потребности, более высокого уровня не будут действовать на работников.

Для того, чтобы сотрудники продолжали усердно работать, необходимо разработать систему мотивации персонала. А для этого нужно знать желания и потребности своих работников и так же стараться помочь им проявить и показать себя с лучшей стороны. Подчиненные должны знать, что все их старания не пройдут даром и их отблагодарят за хорошо и усердно выполненную работу. Это поможет предприятию в том, чтобы быть успешным и занимать лидирующие позиции. Ведь, когда доволен персонал, то и работа будет выполнена лучше, что и приведет компанию к успеху.

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

**Т.О. Романюк**  
*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## **РОЛЬ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ**

Менеджмент имеет несколько основных функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Планирование является основной функцией и заключается в определении цели организации, постановке задач в определенных временных рамках. Под организацией подразумевается распределение задач между конкретными исполнителями. Мотивация – это побуждение персонала к более эффективной работе самыми различными методами с целью повышения производительности труда. Координация связывает все эти функции между собой и обеспечивает согласованность различных подразделений организации. И, наконец, контроль. Что же подразумевает под собой контроль как функция управления и насколько он необходим для достижения целей?

Контроль состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятыми планами, инструкциями и установленными принципами. Функция контроля выполняется во всех типах организаций, будь то коммерческих или некоммерческих и на всех уровнях, то есть топ, средний и контрольный уровни управления. Таким образом, это повсеместная функция.

Функция контроля состоит из трех этапов, которые включают установление стандартов производительности, сравнение фактической производительности со стандартами и принятие необходимых корректирующих действий. Стандарты эффективности часто указываются в денежном выражении, такие как доход, затраты или прибыль, но также могут быть указаны в других терминах, таких как произведенные единицы, количество дефектных продуктов или уровни обслуживания клиентов.

Измерение производительности может быть выполнено несколькими способами, в зависимости от стандартов производительности, включая финансовые отчеты, отчеты о продажах, результаты производства, удовлетворенность клиентов и официальную оценку эффективности. Менеджеры на всех уровнях участвуют в управленческой функции контроля в некоторой степени.

Контроль обеспечивает эффективное использование организационных ресурсов для достижения намеченных целей, помогает сравнивать фактическую производительность с заранее определенными стандартами, обнаруживает отклонения и принимает корректирующие меры для обеспечения того, чтобы действия выполнялись в соответствии с планами. Контроль способствует улучшению мотивации сотрудников. Сотрудники знают стандарты, по которым будет оцениваться их эффективность. Систематическая оценка эффективности и последующие вознаграждения в виде бонуса, продвижения по службе и т. д. побуждают сотрудников прилагать все усилия.

Недостатками или ограничениями контроля являются следующие:

1. Трудность в определении количественных стандартов:

Слишком сложно сравнивать фактическую производительность с заранее определенными стандартами, если эти стандарты не выражены количественно. Это особенно важно в областях удовлетворенности работой, поведения человека и морального настроения сотрудников.

2. Отсутствие контроля внешних факторов:

Организация не может контролировать внешние факторы, такие как технологические изменения, конкуренцию, государственную политику, изменения вкуса потребителей и т. д.

3. Сопротивление со стороны сотрудников:

Часто сотрудники противостоят системам контроля, поскольку они считают их посягательством на свободу. Например, наблюдение через замкнутое телевидение (CCTV).

4. Дорогостоящее дело:

Контроль требует больших затрат, времени и усилий, поэтому это дорогостоящее дело. Менеджеры должны гарантировать, что затраты, связанные с установкой и эксплуатацией системы управления, не должны превышать ожидаемые выгоды.

Управляющую функцию контроля не следует путать с контролем в поведенческом или манипулятивном смысле. Эта функция не означает, что менеджеры должны пытаться контролировать или манипулировать личностями, ценностями, отношениями или эмоциями своих подчиненных. Вместо этого данная функция управления связана с ролью менеджера в принятии необходимых мер для обеспечения того, чтобы связанная с работой деятельность подчиненных соответствовала и способствовала достижению организационных и ведомственных целей.

Эффективный контроль требует наличия планов, поскольку планирование обеспечивает необходимые стандарты или цели производительности. Для контроля также требуется четкое понимание того, где лежит ответственность за отклонения от стандартов. Двумя традиционными ме-

тодами контролю являються бюджет і аудит ефективності. Хоча контроль часто розглядається з точки зору фінансових критеріїв, менеджери повинні також контролювати процеси виробництва, процедури доставки послуг, відповідність політиці компанії і багато інших видів діяльності в організації.

Таким чином, контроль - це останній, але не менш важливий процес функції управління.

Усі функції управління взаємопов'язані і не можуть бути пропущені. Процес управління розробляє і підтримує середу, в якій співробітники, працюючи разом в групах, виконують ефективно обрані цілі. Усі керівники виконують основні функції управління: планування, організація, мотивація, координація і контроль. Але в залежності від навичок і позиції на організаційному рівні час і зусилля, витрачені на кожну функцію, будуть відрізнятися.

*Науковий керівник: О.А. Евтушенко,  
кандидат економічних наук, доцент.*

**Г.А. Старушенко, В.В. Чекин**  
*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президенті України, Дніпро, Україна*

## **УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИПАДОК ЗМІННИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВИТРАТ І ВИТРАТ НА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗАПАСУ ТОВАРУ**

Задача управління запасами полягає в тому, щоб мінімізувати загальні витрати, пов'язані зі збереженням на складах підприємств і фірм запасів сировини, заготовок, готової продукції, призначеної для продажу, тощо.

В межах основної моделі прийняті такі позначення і припущення:

Ціна одиниці товару –  $c$  умовних одиниць (у. о.); ціна постійна для одного виду товару.

Інтенсивність попиту –  $d$  одиниць товару в рік; попит вважається постійним і безперервним.

Організаційні витрати –  $s$  у. о. за одну партію товару; передбачається, що організаційні витрати не залежать від розміру поставки.

Витрати на зберігання запасу –  $h$  у. о. на одиницю товару в рік; ці витрати будемо вважати постійними.

Розмір однієї партії товару є постійним –  $q$  одиниць; передбачається, що партія товару надходить миттєво, в той момент, коли виникає дефіцит, тобто коли запас на складі стає рівним нулю.

Формула, що визначає розмір оптимального запасу  $q^*$ , яку називають формулою Харріса (Harris), має вигляд:



$$q^* = \sqrt{\frac{2sd}{h}}.$$

Узагальнимо далі основну модель на випадок, коли організаційні витрати і витрати на зберігання запасу товару залежать від розміру поставки, тобто  $s = s(q)$ ;  $h = h(q)$ .

У цьому випадку функція загальних витрат  $C = C(q)$  прийме вигляд:

$$C(q) = cd + \frac{ds(q)}{q} + \frac{qh(q)}{2}. \quad (1)$$

Для знаходження точки  $q^*$  мінімуму функції  $C = C(q)$  (1) слід знайти її похідну  $\frac{dC}{dq}$  і прирівняти її нулю в силу необхідної умови екстремуму функції однієї змінної. Тоді для визначення критичних точок маємо алгебраїчне рівняння:

$$\frac{dC(q)}{dq} = 0 \Rightarrow \frac{ds'(q)}{q} - \frac{ds(q)}{q^2} + \frac{h(q)}{2} + \frac{qh'(q)}{2} = 0, \quad (2)$$

яке залежно від виду функцій  $s = s(q)$  і  $h = h(q)$ , що входять до нього, може бути розв'язано точно або приблизно, наприклад, чисельними методами або графічним способом.

Після визначення із співвідношення (2) оптимального розміру партії товару  $q^*$  можуть бути знайдені оптимальне число поставок товару за рік  $n^*$  і тривалість циклу зміни запасу  $t^*$  відповідно за формулами:

$$n^* = \frac{d}{q^*}; \quad (3)$$

$$t^* = \frac{365}{n^*}. \quad (4)$$

Як приклад, розглянемо задачу управління запасами за таких умов: інтенсивність рівномірного попиту  $d$  становить 1200 одиниць товару на рік;

організаційні витрати  $s$  у. о. та витрати на зберігання запасу  $h$  у. о. залежать від розміру поставки (тобто від кількості одиниць товару в одній партії  $q$ ) і описуються відповідно співвідношеннями:

$$s(q) = \frac{50}{q^2 + \ln q}; \quad h(q) = \frac{q^2}{500(\ln q + 1)};$$

ціна товару  $c$  складає 11 у. о.

В даному випадку вираз для функції загальних витрат (1) приймає вигляд:

$$C(q) = 13200 + \frac{60000}{q(q^2 + \ln q)} + \frac{q^3}{1000(\ln q + 1)}. \quad (5)$$

Використовуємо необхідну умову екстремуму функції однієї змінної  $C'(q) = 0$  для визначення критичних точок. Для цього знаходимо першу похідну функції  $C(q)$  (5) і прирівнюємо нулю отриманий вираз:

$$-\frac{120000(q^2 + 1)}{q^2(q^2 + \ln q)^2} + \frac{q^3(3 \ln q + 2)}{1000(\ln q + 1)} = 0. \quad (6)$$

Трансцендентне рівняння (6) розв'язуємо при  $q \geq 1$  графічним способом (рис. 1). На рис. 1 всі графічні побудови виконані з використанням редактора MS Excel.

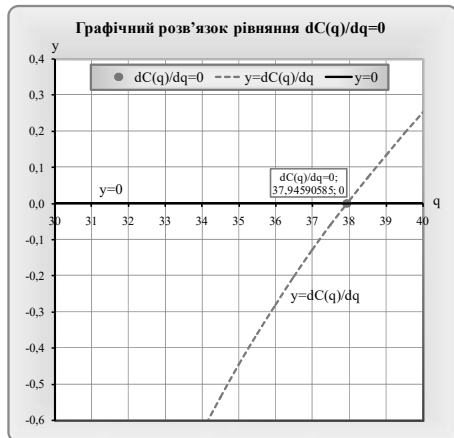


Рис. 1. Графічний розв'язок рівняння  $\frac{dC(q)}{dq} = 0$

З рис. 1 отримуємо, що функція  $C = C(q)$  має одну критичну точку  $M^*(q^*; C^*)$ , абсциса якої, округлена до цілого, приймає значення:  $q^* = 38$ .

При переході через критичну точку  $M^*(q^*; C^*)$  похідна функції  $C = C(q)$  змінює свій знак з «мінуса» на «плюс». А це в силу достатньої умови екстремуму функції однієї змінної означає, що функція загальних витрат  $C = C(q)$  (5) має в критичній точці  $M^*(q^*; C^*)$  екстремум – мінімум.

Таким чином, з графічного розв'язку рівняння (6) отримуємо таке значення (округлене до цілого) оптимального розміру партії товару, при якому загальні витрати мінімальні:  $q^* = 38$ .

Для порівняння, чисельний розв'язок рівняння (6), знайдений з використанням математичного редактору Maple, дає значення:  $q^* = 37,94590585$  (рис. 1).

Знаходимо значення функції загальних витрат (5) при  $q = q^*$ :

$$C(q^*) \Big|_{q^*=38} = \left( 13200 + \frac{60000}{q^* \left( (q^*)^2 + \ln q^* \right)} + \frac{(q^*)^3}{1000(\ln q^* + 1)} \right) \Big|_{q^*=38} \approx 13212,92 \text{ (у. о.)}$$

Оптимальне число поставок товару за рік  $n^*$  і тривалість циклу зміни запасу  $t^*$  визначаємо відповідно за формулами (3) і (4):

$$n^* = \frac{1200}{38} \approx 32; \quad t^* = \frac{365}{32} \approx 11 \text{ (днів)}$$

## **ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У ХХІ столітті проблеми сучасних менеджерів, вже вийшли на новий рівень і відрізняються від тих, які були в попередні роки. У попередні десятиліття основна увага менеджера було зосереджено на ефективному наборі і контролі персоналу, а в сьогоднішніх робочих умовах функції менеджера в організації дещо змінилися, причини цього факту полягають в численних технологічних досягненнях, зміні ринку і впровадженні нових методів для досягнення цілей організації. Саме тому, однією з найважливіших задач сучасних менеджерів є здатність знаходити відповідні методи, щоб пристосуватися до часу і «управляти змінами» в організації.

По-перше, проблеми, що стоять перед менеджерами на сьогоднішній день, пов'язані зі стилем спілкування. Різні чутки, службові листи, електронні замітки, ділові зустрічі і індивідуальні консультації урізноманітнюють спілкування на робочому місці. Якщо спілкування в організації знаходиться на низькому рівні, то менеджери не беруть участі в робочому процесі належним чином, більш того, якщо вони не підтримують зв'язок з клієнтами і постачальниками, які відіграють життєво важливу роль в бізнес-процесі. Це не нормально. Ефективна комунікація менеджерів має велике значення для успіху бізнесу, оскільки зв'язок використовується для відправки інформації, контролю поведінки на робочому місці і мотивації співробітників. Менеджери повинні попереджати проблеми, пов'язані зі спілкуванням, і знаходити відповідні методи для вдосконалення комунікації в організації.

По-друге, менеджери стикаються з проблемами, пов'язаними з корпоративною чи організаційною культурою. Сьогодні корпоративна, організаційна культура може впливати на результати роботи менеджера. На робочому місці такі елементи, як писані і неписані правила, різні політики і філософія менеджера, потенційно впливають на ставлення і продуктивність всіх співробітників, що працюють в цій організації.

По-третє, велика проблема, з якою стикаються менеджери сьогодні, зосереджена на організаційному або корпоративному напрямку. Це означає, що ефективне спілкування організаційного напрямку з відповідною ясністю і послідовністю для всіх співробітників має велике значення для сьогоднішніх менеджерів. Відомо, що більшість організацій не приділяють цьому питанню особливу увагу. Один з кращих способів, який сучасний менеджер повинен реалізувати в цьому випадку, - провести анонімне опитування, засноване на розумінні поглядів і думок співробітників. Всі співробітники повинні усвідомлювати важливість організаційного напрямку. Всі керівники повинні визначити організаційну місію та основні організаційні цілі. Організаційна місія може допомогти керівництву збільшити ймовірність того, що організація досягне успіху на конкурентному ринку. Більш того, існування організаційної місії допомагає менеджерам зосередити зусилля людини в правильному напрямку. Крім того,

місія чітко визначає основні цілі, які намагається досягти організація, і допомагає керівникам враховувати ці цілі в процесі прийняття рішень.

По-четверте, деякі проблеми, з якими сьогодні стикаються менеджери на робочому місці, засновані на процесі прийняття рішень та так званих механізмах зворотного зв'язку. Наприклад, багато менеджерів приймають невідповідні рішення, які інші працівники на робочому місці не можуть виконати належним чином або вони реалізують це рішення, але без ентузіазму. Якщо менеджери приймають ці рішення без зворотного зв'язку, це означає, що результат рішень буде менше очікуваного чи бажаного. Більш того, всі співробітники хочуть знати думку менеджерів про якість своєї роботи. Якщо менеджери не дають співробітникам зворотного зв'язку, в якій вони потребують, це означає, що менеджери тримають їх в невіданні щодо оцінки їх ефективності. У них не буде можливості дізнатися про свої сильні і слабкі сторони і знайти відповідні шляхи для поліпшення. Крім того, зворотний зв'язок може підвищити продуктивність і оптимізувати робочі відносини між співробітниками і менеджерами на робочому місці.

На закінчення необхідно сказати, що сьогодишні менеджери повинні шукати нові інноваційні способи або методи для досягнення цілей великої організації на постійно зростаючому конкурентному ринку. Більш того, вони повинні бути готові йти на деякі несподівані ризики, щоб допомогти організації зайняти лідируючі позиції. Звичайно, проблеми, що перешкоджають належному виконанню основних організаційних завдань, повинні прийматися до уваги керівниками всіх рівнів, які працюють в різних організаціях, тому що тільки серйозне ставлення до обов'язків, відповідальності, мотивації, задоволеності роботою і особистим лідерства може допомогти менеджерам домогтися успіху на сьогодишньому конкурентному ринку. Оскільки компетенції головного менеджера включають планування, організацію, керівництво і контроль, кожен менеджер повинен постійно розвивати відповідні навички, які допоможуть йому добитися успіху у всіх областях діяльності.

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

**Л.П. Тімофєєнко, С.О. Корчевська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **«СТАРТАП» – ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний менеджмент характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах нестабільного та навіть агресивного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємства в умовах конкуренції все більш залежить від стратегічних дій, які будуть обрані керівництвом. Сьогодні підприємствам необхідно сформулювати таку стратегію розвитку, яка б дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді, але сучасне ринкове середовище настільки стрімко змінюється, що підприємства не встигають адаптуватися до нових сучасних реалій. У світі формується новий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації й орієнтується на управлінні інноваціями.

Враховуючи реалії сьогоденності можна казати про зародження нового етапу розвитку стратегічного управління, який повинен базуватись на концепції динамічних можливостей і найбільш динамічними ресурсами потрібно вважати знання та інновації [1].

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Одним з видів інноваційного ведення сучасного бізнесу є так звані стартапи, але що таке стартап? Сучасні, але не наукові визначення цього терміну можна знайти в Інтернеті, так наприклад; «Стартап – це організація сформована для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі»; «Стартап – це компанія, спроектована для швидкого росту» Paul Graham (Y-combinator); «Стартап - це людський інститут, спроектований для творення нового продукту або сервісу в умовах критичної невизначеності» Eric Ries (Lean Startup); «Стартап – це площадка для тестування нових команд» Vorya Shakhnovich (PDFFiller) [2].

Таким чином, бачимо, що єдиного визначення «що таке стартап» немає, всі визначенні є доповнюючими. Стартап – це організація, яка створена для пошуку повторюваної, що масштабується бізнес-моделі, стартап діє в умовах критичної невизначеності». Знайти таку бізнес-модель може тільки правильно сформована команда.

Кирило Бігай, співзасновник проекту «Preply» 1 - Старт-UP Show з Nescafe ЗвІ» дає сукупне визначення цьому поняттю. «Стартапи стають майданчиком для тестування нових команд, які здатні в критичній невідомості знайти повторювану і масштабовану бізнес модель для швидкого зростання» [2]. Бізнес-модель відображає всі потоки між різними частинами компанії.

Діаграма бізнес-моделей також показує, як продукт розподіляється серед клієнтів та як гроші повертаються у компанію. І це показує вартість структур компанії, як кожен відділ взаємодіє з іншими, а також, як компанія підходить іншим компаніям чи партнерам для впровадження бізнесу. Шаблон бізнес-моделі Олександра Остервальдера подано на рис.1 [3].



Рис. 1. Шаблон бізнес-моделі Олександра Остервальдера [3]

Чим бізнес-план відрізняється від бізнес-моделі? Бізнес-план є рисисним для компанії, щоб зібрати гіпотезу про бізнес, продажі, маркетинг, клієнтів, розмір ринку тощо. Інвестори вимагають від компанії бізнес-план, але ніколи не читають цього. Бізнес-модель - це те, як усі частини у вашому бізнес-плані з'єднанні.

Як ви дізнаєтеся, що ваша бізнес-модель є правильною? Коли виручка, клієнти і грошові потоки тощо починають зростати повторюваним способом, який ви заздалегідь прогнозуєте, і задовольняєте інвесторів. Більшість стартапів змінюють свою бізнес-модель принаймні один раз, якщо не кілька разів, доки не буде знайдено оптимальної моделі для компанії.

Allan Grant - американський підприємець з українським походженням, розробник програмного забезпечення та засновник шести компаній радить починати реалізацію власної ідеї в такому порядку:

Знайти правильну команду з однодумців.

Отримати перших клієнтів.

Отримати прибуток.

«Такий порядок особливо важливий, бо з правильною командою ви зможете швидко змінювати продукт і швидко запускати нові міні-продукти. Клієнти допоможуть вам отримати перші прибутки, щоб знаходити кращих людей в команду» [4].

Згідно з середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275-р уряд України виділяє декілька проблем у розвитку інновацій, а сам:

- неефективна державна політика у сфері інновацій в реальному секторі економіки;

- відсутність стимулів для розвитку стартапів та інноваційного бізнесу;

- відсутність моделі державної підтримки розвитку інновацій;

- відплив висококваліфікованих кадрів у всіх сферах діяльності;

- обмежений доступ до фінансування на ранніх стадіях розвитку інновацій;

- низький рівень взаємозв'язку між бізнесом, університетами та науковими установами;

- низький рівень трансферу технологій;

- невідповідність якості і змісту освіти потребам ринку.

Планом пріоритетних дій Уряду на 2017 рік затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275-р передбачено створення Офісу розвитку інновацій. Пріоритетними напрямками його роботи є підтримка та стимулювання розвитку інноваційних підприємств і стартапів шляхом забезпечення фінансування та надання необхідної експертної і технічної допомоги на всіх стадіях розвитку інновацій у реальному секторі економіки.

Очікуваними результатами цього кроку стане зростання кількості зареєстрованих в Україні стартапів, створення нових робочих місць, зниження рівня відпливу висококваліфікованих кадрів з України, підвищення інвестиційної привабливості України.

## Список використаних джерел

1. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління / І. М. Назаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 9–13.

2. Бигай К. Так що же таке стартап / К. Бигай // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2014/09/30/kirill-bigaj-tak-cho-zhe-takoe-startap>

3. What's A Startup? First Principles // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

4. Янат'єв Б. Що думають спікери, стартапи та іноземні інвестори про технологічну тусовку України / Б. Янат'єв // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inspired.com.ua/ideas/shho-dumayut-spikery-startapy-ta-inozemni-investory-pro-tehnologichnu-tusovku-ukrayiny/>

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

**О.С. Устименко**

***Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна***

## СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

Як ви думаєте, з чого починається будь-яка робота? Будь-яка робота починається з завдання. Всі ми менеджери, бо менеджери це управлінці, хоча б і самим собою, але все ж. Кожен день ми виконуємо якісь завдання. І для виконання цих завдань нам доводиться управляти своїми частинами тіла або навіть іншими людьми.

Управління персоналом (англ. Human resources management, HRM, HR-менеджмент) – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне його використання. Управління персоналом є невід’ємною частиною якісних систем управління організації [1].

Управління персоналом включає наступні напрямки управлінської діяльності: пошук і адаптація персоналу, оперативна робота з персоналом (навчання, розвиток персоналу, оперативна оцінка персоналу, організація праці, управління бізнес-комунікаціями, мотивація, оплата праці).

Як же управляти персоналом? Який обсяг роботи дати кожному, щоб справа не провалилося?

Для початку потрібно вивчити всіх співробітників на 100%. Тому що кожна дрібниця буде важлива при виконанні багатьох завдань. Всё починається саме з цього. Хороший начальник - це той начальник, який знає про підлеглих практично все. У кого які слабкі місця, захоплення. Для того щоб в потрібному випадку знайти до кожного свій аргумент, знати чим мотивувати або ж погрожувати кожному.

Також є певні поради, які можуть дуже допомогти начальникам в управлінні підлеглими. Якщо узагальнити поради щодо управління людьми, то можна виділити наступні десять.

1. Правильний погляд.
2. Енергетична пауза.
3. Пауза і заохочення.
4. Захист від погляду.
5. Побороти неприязнь.
6. Тиск.
7. Уміння говорити «ні».
8. Не пояснювати свою відмову.
9. Позиція без доказів.
10. Зафіксувати нову роль [2].

Якщо ви вступаєте в якусь нову роль – начальника відділу, капітана команди або якусь іншу – потрібно відразу ж зафіксувати її, позначивши свої повноваження. Якомога швидше зробіть в новій ролі те, що ви не могли б зробити в колишньої.

Таким чином, головне завдання начальника, це вміння керувати. Я вважаю, що вмінє керувати собою на 100%, той зможе і керувати іншими.

#### Список використаних джерел

1. Управление персоналом и HR-менеджмент [Электронный ресурс]. – ежим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/hrm/>
2. Керувати людьми – як управляти людьми, мистецтво управляти людьми [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jak.magey.com.ua/articles/keruvati-ljudmi-jak-upravljati-ljudmi-mistectvo.html>

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

**Е.В. Устич**

**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

### **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ**

Проблема качества продукции считается далеко не новоприобретенной. Актуальность проблемы менеджмента качества продукции на предприятиях в условиях рыночных отношений направляется на формирование такого уровня продукции, которая смогла бы удовлетворить каждого потребителя. Современная концепция управления качеством продукции при достижении всех целей и задач функционирования предприятия предполагает обязательный приоритет среди других направлений управления. Качество является очень емкой, универсальной категорией, включает в себя: технические, экономические, организационные, социальные, философские и правовые аспекты.

На данный момент накоплен большой отечественный и зарубежный опыт касаясь этой проблемы, а также проведены исследования. Зачастую для приобретения большой прибыли, производители производят некаче-



ственную продукцию. Они экономят на сырье, кадровые ресурсы не имеют требуемой компетенции, что приводит к массовому производству некачественной продукции.

Руководитель должен оплачивать персоналу достойную заработную плату, о чем писал Генри Форд: «Решение вопроса о заработной плате устраняет девять десятых проблем, а техника разрешает остальные», но не наоборот: «Предприятие, которое скверно платит, всегда неустойчиво» [2]. Им впервые были заложены практические основы теории трудовой мотивации, которую в дальнейшем развили Питирим Сорокин и Абрахам Маслоу. Он написал в своей книге, что, когда «...мы в состоянии давать высокую оплату» персоналу на своих предприятиях, то «...этим выбрасывается много денег, которые содействуют обогащению лавочников, торговых посредников, фабрикантов и рабочих других отраслей, а их благосостояние окажет влияние и на наш сбыт. Высокое повсеместное вознаграждение равносильно росту всеобщего благосостояния...» [2].

Что же сделал Генри Форд? Он поднял минимальную оплату труда на своих заводах в 5 раз по сравнению с другими отраслями американской экономики. В частности, он пишет: «...Даже при исключительно кратком учебном времени, которое необходимо для изучения почти всех наших операций, всё-таки было бы невозможно ежедневно, еженедельно или ежемесячно нанимать новый персонал. Ибо, хотя наши рабочие, по большей части, через два, три дня в состоянии уже выполнять удовлетворительную работу в удовлетворительном темпе – они всё-таки только после годичного опыта работают лучше, чем вначале...» [2].

Пути решения проблемы:

1) Улучшение эффективности производства, планирование качества, разделение труда. Качественное сырье для производимой продукции, высокая корпоративная культура и мотивация персонала.

2) Создание усовершенствованных техник и технологий производства. Покупка патентов на новые технологии производства продукции.

3) Управление качеством продукции. Изготовление продукции согласно стандартам и сертификация. Общеизвестным мировым стандартом качества является ISO 9000.

4) Ответственность за выпуск качественной продукции согласно закону, нормативная документация. За невыполнение качественной продукции и отсутствие нормативной документации – штрафы и уголовная ответственность.

5) Объективность, достоверность и полнота информации, рекламы и маркетинга.

Учитывая опыт последних десятилетий, можно смело сказать, что именно качество выпускаемой продукции характеризует все компании мирового класса. Сейчас уже невозможно конкурировать ценой. Современный покупатель, отдает свой выбор производителю с более качественной продукцией. Самый верный способ завоевать потребителя – это делать упор не на конкуренцию с компаниями, а их системами качества. Успешно работающая система менеджмента качества может стать реальным инструментом усовершенствования производства предприятия.

ем качественной продукции и источником материальной выгоды. За счет того, что будет отслеживаться документация, контроль, анализ и пересматриваются производственные и управленческие процессы в соответствии стандартам качества – это будет обеспечивать прозрачность, управляемость, непрерывное улучшение деятельности предприятия.

#### Список использованной литературы

1. Козицына Н.В., Рахлин К.М. Использование отечественного опыта управления качеством в современных системах менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/fatherland.htm>.

2. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lifeinbooks.net/chto-pochitat/moya-zhizn-moi-dostizheniya-genri-ford/>

*Науčný руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**А.В. Худолій**  
*Відокремлений структурний підрозділ  
Національного авіаційного університету  
Слов'янський коледж Національного авіаційного університету,  
Слов'янськ*

## **ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В сучасних умовах господарювання досить актуальним залишається питання підвищення рівня підготовки фахівців з менеджменту. Оскільки, саме від підготовки управлінського персоналу залежить рівень розвитку вітчизняних підприємств, а отже й конкурентоздатності економіки в цілому. Оптимальна взаємодія ринку праці та професійної підготовки менеджерів є основним завданням у забезпеченні сучасних підприємств якісно новими управлінськими кадрами.

Цілком погоджуємось з думкою авторів [1], що сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку і приватного бізнесу. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; низький рівень інвестування в освіту.

У практиці професійної діяльності менеджер має справу з конкретними людьми. У зв'язку з цим виникає необхідність формування в майбутніх керівників уміння вибудовувати особливу манеру спілкування. Саме від комунікативних здібностей менеджерів, знання загальних та специфічних особливостей професійного спілкування, спрямованості залежить забезпечення гуманістичних взаємин у професійній діяльності.

На переконання О. Щербини [2], підготовка підприємців-менеджерів включає декілька етапів: оволодіння фундаментальними знаннями (макро- і мікроекономіка, менеджмент, бухгалтерський облік тощо), управлінськими функціональними (фінансовий, операційний, маркетинговий менеджмент тощо), а потім й інтегрованими знаннями (стратегічне та антикризове управління, міжнародний бізнес, управління конкурентоспроможністю тощо).

Кожна організація у своєму розвитку рано чи пізно стикається із кризою. Це є нормальним явищем, адже як раз відсутність кризи під час діяльності будь-якої організації може свідчити про період «застою» в корпоративній структурі. Саме подолання кризи є своєрідним «загартуванням» для компанії, для її колективу.

Успішне подолання кризи дозволить компанії вийти на новий рівень розвитку. Інколи менеджери вищої ланки самі провокують появу кризи маючи на меті активізацію творчого мислення своїх підлеглих. Саме цей напрям менеджменту отримав назву антикризового.

Лідеру належить головна роль в антикризовому менеджменті. Антикризовий лідер – це певний тип особистості, яка володіє унікальною системою знань та умінь, а саме: системне мислення, здатність до глибокого й нестандартного аналізу, ініціативність [1].

Тисячами підприємств у нашій країні керують люди старшої генерації. Більшість їх – старі не так за віком, як за вишколом. І враховувати проблему так званих «радянських» директорів необхідно. З іншого боку, держава майже нічого не робить для того, щоб стимулювати їх до праці «по-новому». Однак наведений поділ (фактично визначений віковим ценом), на нашу думку, є дещо спрощеним.

Умовно можна виділити кілька сегментів господарських управлінців, що відрізняються за своїм соціальним походженням, освітою, галузевою приналежністю і перспективам й закріпитися в цій професійній сфері. Менеджери (насамперед, вищої ланки) відіграють значну роль в українському бізнесі. Отже, можна вибудувати наступну класифікацію груп, що складають вітчизняний бізнес-еліту (описи, що наводяться, можуть слугувати наближеною моделлю для виявлення генезису вищих менеджерів).

«Функціонери»: освіта переважно технічна. У минулому – досвід роботи в державних, партійних або комсомольських органах. У школі й інституті активно займалися громадською роботою, для більшості вступ до ВЛКСМ і КПРС був лише засобом кар'єрного росту. У підприємництво «функціонери» увійшли з першою хвилею. Вони відрізняються високою суспільною активністю: беруть участь у роботі бізнес-асоціацій, є радниками державних структур. Моральні принципи «функціонерів» - жорсткий прагматизм, цинізм, агресивність, досягнення цілей будь-якими засобами.

«Фізики»: освіта технічна (інженерна чи фізична, або математична). Часто наявний досвід управління і роботи в НДІ. Практично відсутній досвід роботи в політичних структурах. У радянській період «фізики» не спроміглися зробити блискучу кар'єру. З початком ринкових реформ здібні фахівці одержали шанс на запаморочливу професійну кар'єру. І найбільш активні цим скористалися. Вони зрозуміли, що їхні професійні

можна застосувати у вітчизняному підприємстві, суть якого - конструювання унікальних схем діяльності, в яких тільки частина елементів є бізнесом у розумінні західних фахівців. Цих людей відрізняє ініціативність, а від радянської інтелігенції – здоровий прагматизм.

«Керівники»: вихідці із середньої ланки управління економікою. В основному мають технічну освіту і досвід керівної роботи в державних підприємствах і міністерствах. Стандартний шлях виробничої кар'єри радянського часу: майстер, інженер, начальник структурного підрозділу, головний фахівець. Галузева орієнтація: будівництво, видобувна промисловість, іноді вузівська практика чи низова партійна робота. Спочатку сфера діяльності в бізнесі пов'язана з орендними і спільними підприємствами, торговими біржами. У кінці 1990-х рр. «керівники» працювали в управлінських структурах великих торгово-промислових груп, холдингів, торгово-промислових палат, комерційних банків.

«Банкіри» - це професіонали-фінансисти, у минулому службовці банківської системи СРСР. Більшість з них має вищу фінансово-економічну освіту. «Старі банкіри» очолюють структури, що виросли після реорганізації державних підприємств. Їхня кар'єра складалася в структурах Державного Банку СРСР. «Молоді банкіри» - професіонали, які не встигли досягти значних кар'єрних успіхів у радянський період. Сфера їхніх інтересів - створення фінансових структур практично «з нуля». «Нові банкіри» більш політизовані й вільні у виборі засобів досягнення своїх цілей.

«Директори» увійшли в бізнес-еліту після приватизації державних підприємств. Мають стандартну кар'єру керівника на радянському підприємстві. У період приватизації стали власниками великих пакетів акцій і змогли стати власниками величезного промислового капіталу, перемістившись в такий спосіб із групи вищих менеджерів у групу власників. Часто «директори» не впевнені в збереженні своїх статусних позицій, а тому не виявляють зацікавленості в розвитку підприємств, які знаходяться в їхньому розпорядженні. Наслідком цього можуть бути зупинення виробництва, скорочення працівників, несвоєчасні виплати заробітної плати.

Такими є основні групи тих, кого можна об'єднати поняттям «українські менеджери вищого рівня».

Представлена класифікація стосується невеликого соціального прошарку, в руках якого сконцентровані основні фінансові, значною мірою інформаційні і політичні ресурси. Більш молоде покоління менеджерів, що були підготовлені останніми роками на факультетах менеджменту і бізнес-школах, ще не мають істотного впливу на прийняття рішень в українському бізнесі. Однак варто очікувати, що протягом найближчих п'ятнадцяти років зросте економічна роль людей, які пройшли професійну менеджмент-підготовку і не мають управлінського досвіду в радянській системі. У новій генерації менеджерів будуть інші цінності й установки, а тому ймовірними є формування гомогенного бізнес-співтовариства, яке пройшло через подібну систему підготовки й об'єднане іншою ідеологією, ніж та, що сповідається українським бізнесом сьогодні.

На характер сучасного українського менеджменту, безумовно, впливає організаційне середовище, в якому він формується. Під організацій-

ним середовищем розуміються ті підприємства, що пред'являють попит на менеджерів різного рівня. Залежно від організаційної культури, декларованої і впроваджуваної цими підприємствами, починають виявлятися особливості українського менеджмент-співтовариства. На сьогодні можна виокремити чотири групи організацій, що потребують професійних менеджерів і здатні їх залучити.

Перша група – найбільш успішні українські компанії, створені на базі потужних державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Головною метою цих утворень є боротьба за національне лідерство, а в перспективі – вихід на світові ринки. Ці компанії готові до найму високооплачуваних керівників.

Друга група – міжнародні компанії, які активно працюють на українському ринку («Pepsi-Cola», «Макдональдс», «Coca-Cola», «Ford» тощо). Кількість компаній у цій групі коливається залежно від кон'юнктури ринку, їх число оцінюється в межах 50. Мета іноземних фірм – зайняти лідируюче положення на ринках України. Ці корпорації користуються послугами рекрутингових агенцій для добору вищих і середніх менеджерів, причому вищі менеджери частіше іноземці.

Третя група – успішні українські компанії, створені в період становлення підприємництва в Україні. Це можуть бути фірми і компанії зі змішаним капіталом, але мета у них одна: знайти власний сегмент ринку в Україні. Звичайно ці організації потребують менеджерів, здатних приймати неординарні рішення в непередбаченому середовищі вітчизняного ринку.

Четверта група – великі приватизовані підприємства, що складають значну частину українських організацій. У цій групі підприємств складається неоднозначна ситуація: там, де відбулася зміна керівництва, можуть початися зміни, пов'язані з переміщенням менеджерів, на інших продовжується перманентна криза. У цілому такі компанії не прагнуть різко змінювати корпус менеджменту і шукають внутрішні джерела для відновлення управлінських кадрів. На таких підприємствах збереглися радянські традиції управління, і менеджерам, які прийшли ззовні, необхідно їх засвоювати.

На основі аналізу соціальних груп, представники яких стали менеджерами, і організацій, що пред'являють попит на менеджерів, можна зробити висновок, що на сучасний момент відсутнє сформоване професійне співтовариство менеджерів в Україні: конкретне організаційне середовище й індивідуальна ділова біографія накладає свій відбиток на менеджмент-співтовариство. Український менеджер на сьогодні є продуктом двох епох – радянської й тієї, в якій ми перебуваємо зараз. Його досвід обмежений, але він не є кінцевою точкою його еволюції. Спеціальна бізнес-освіта на сьогодні - атрибут деяких представників даної професії, але вже сформувалася група мотивація, що розглядає цей тип освіти як «престижний», «статусний». Роль бізнес-освіти як системи формування професії виражена слабо і буде зростати в міру того, як випускники цієї системи набуватимуть більш високого статусу в бізнесі.

## Список використаних джерел

1. Осипенко О.С. Проблеми професійної підготовки менеджерів у наукових дослідженнях [Електронний ресурс] / О.С. Осипенко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/osipenko>

2. Щербіна О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. Щербіна. – Режим доступу: <http://audyt.lviv.ua/uk/statti>.

*Науковий керівник: О.О. Шевченко, старший викладач, викладач I кваліфікаційної категорії.*

**А.І. Цимбалюк**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ**

Останні чотири роки Україна відчуває значний економічний спад у зв'язку з політичними змінами, анексією Кримського півострова та анти-терористичної операції на Донбасі. Однак, задекларована стратегія розвитку на майбутнє членство в ЄС, отримала свою першу перемогу у вигляді підписання Асоціації України з ЄС. Це має значний позитивний вплив у економічній, соціальній та культурній площинах, але, на жаль, економічні та соціальні площини зазнають серйозної проблеми в особі імміграції людського капіталу до європейських країн. Особливо вразливим є втрата спеціалістів молодого покоління яке повинне бути головною рушійною силою змін сьогодні. Важливо наголосити на двох моментах: по-перше - це стосується і технічних спеціалістів, і спеціалістів з вищою освітою; по-друге - це є проблема не завтрашнього дня, а сьогодні.

Тенденція сьогоднішнього ринку праці в Україні демонструє з одного боку позитивну динаміку у збільшенні кількості вакансій, але з іншого боку кількість безробітних стабільно залишається на високому рівні. За даними Державної служби зайнятості, кількість безробітних у процентному відношенні на 2017 рік становить 9,4% (на 0,2 % більше ніж у 2016 році) а в абсолютній кількості становить 1 млн 677 тис. (на 15 тис. більше ніж у 2016) [1]. Логічним поясненням такої залежності є невідповідність кваліфікації кандидатів сформованим потребам ринку праці.

Вирішення цієї проблеми полягає у змінах по двом напрямкам. Перший напрямок – це робота держави по впровадженню програм підвищення кваліфікації, сприянню навчанню та поступовому процесу зміни професійної орієнтації безробітних і вдосконалення чинного законодавства. Друге, та не менш важливе – це переосмислення концепції з управління людськими ресурсами у бізнес середовищі. Саме пропозиція щодо змін у таборі роботодавців пропонується у даній роботі.

Під переосмисленням концепції мається на увазі конкретна річ, а саме перегляд стратегії так званого “Управління талантами” (англ. “Talent

Management”); далі по тексту “ТМ”), яке на протязі майже 15 років активно розвивається і стало не просто неодмінною, а основною стратегією переважної більшості підприємств середнього та великого бізнесу. Під “ТМ” слід розуміти пошук молодих спеціалістів, які якнайкраще відповідають стратегії та культурі компанії, команді та конкретному робочому місцю, тобто “людина для компанії” [2]. Інша ж особливість цієї стратегії – це ведення такого “таланту” з початку його професійної діяльності до виходу на пенсію. По суті, алгоритм роботи базується на розумінні хто підходить, пошуку людей які підходять і збереженню людей, які підходять. Слід наголосити, що сама по собі ідея цілком має право на існування, і певною мірою виправдовує себе, але річ в тому, що HR галузь настільки захопилася цією концепцією, що замість служби, яка надає сервіс для робітників та менеджерів, вона переорієнтувалася на структуру по “управлінню талантами” для бізнесу. Проблема з якою вже стикаються компанії при впровадженні стратегії “ТМ” є банальна плінність кадрів. І це тільки початок. Сучасний темп глобалізації, доступність якісної освіти на онлайн рівні, перевантаження персоналу, що призводить до перегорання та подальшу апатію до виконання роботи – всі ці чинники цю плінність будуть лише прискорювати. Треба розуміти, що за стратегією “ТМ” стоїть складний багатоступінчастий бізнес процес, що потребує багато часу для реалізації, та суттєві капіталовкладення. Тому, стратегією “ТМ”, яка є основою компанії слід визначити більш утопічною, ніж реальною. Саме час переглядати пріоритети. Для українського випадку це є ще більш актуальною проблемою, але з дещо іншим відтінком.

Як вже було зазначено, тенденція українського ринку праці наступна: кількість вакансій збільшується, кількість безробітних залишається на тому самому рівні. По суті, сотні тисяч безробітних є безробітними саме через невідповідність потребам роботодавців. Безумовно, шлях змін мусять бути пройдений всіма сторонами: і державою, яка пропонує інструменти по вирішенню проблеми, і безробітними, які мусять користуватися цими інструментами, але головна роль бачиться у перегляді стратегії бізнес середовища. Тим паче, що досвід розвинутих економік вже вказує на згадану плінність кадрів, яка викорчує доцільність стратегії “ТМ”. У результаті український ринок праці має проблему сьогодення – так звана невідповідність кадрів потребам роботодавців, інакше кажучи нестачу “талантів”, та імовірну майбутню проблему, яка вже турбує країни з розвинутою економікою – плінність кадрів та втрата цих самих “талантів”.

Рішення криється у перегляді самої філософії. Перефразування ідеї “люди для організації” на “організація для людей” є ключовим аспектом, який вже потрібно засвоювати бізнесу. Буквально кажучи – кандидат є не потенційний “талант”, а реальний споживач, який готовий присвятити свій час на роботу у компанії, не тільки через грошову компенсацію, а й через низку персональних кар’єрних цілей, індивідуальних пристрасей, можливості бути креативним і таке інше, тобто він на роботі не за потребою, а за власним бажанням. Цей факт доволі важко сприйняти, але його неминучість помалу засвоюється у баченні компаній. Це є дещо нетиповим уявленням для реалій українського ринку праці, але блискуче

відповідає вирішенню його проблеми – невідповідності кадрів запитам роботодавців.

“Людина”, а не “талант” – ось як розглядається кандидат при пе-реосмисленні філософії HR галузі. Це спонукало HR галузь переглянути стратегію подальшого розвитку орієнтуючись на кожную особу як на добровільного споживача. Тому “TM” поступово змінюється на “Управління Людьми” (англ. “People Management”; далі по тексту “PM”). Відмінності у стратегіях наступні:

У стратегії “TM” розглядається по життєве управління кар’єрою. Стратегія “PM” передбачає гнучкість і мобільність, та регулярне переміщення людей на нові проекти та завдання, без зосередження на довгостроковій перспективі.

У “TM” фокусування на ідентифікації найкращих “талантів”, реєструванню та оцінці людей на основі їх продуктивності. “PM” зосереджується на сильних сторонах кожного робітника і пошуку сфер діяльності де мають бути застосовані ці сильні сторони.

У “TM” передбачено інтенсивне навчання паралельно підйому по кар’єрних сходах. “PM” допускає, що робітник сам контролює процес навчання, а завдання HR служби створити “середовище навчання” яке гарантує персоналу постійно розвиватися і вчитися на роботі.

У “TM” люди повинні відповідати цінностям компанії та бізнес потребам. “PM” кожна людина є особистістю, яка гарантовано має відчуття себе частиною компанії та забезпечена можливістю додавати щось від себе до вже існуючих цінностей.

“TM” в певній мірі групує людей в деякі сегменти та кластери. “PM” шанується різноманіття і формування середі в індивідуальний спосіб для кожного робітника.

Саме такий підхід може стати вирішенням проблеми українського ринку праці, коли сотні тисяч дієздатного населення не в змозі працевлаштуватися через особливі потреби бізнесу та пошуку “ідеального” кандидата. Результатом є як не закрита вакантна позиція у компанії, так і безробітна людина. Бізнес мусить переглянути пріоритети та принципи найму персоналу, виходячи із теперішніх реалій і посиленню цієї проблеми у майбутньому.

Переходячи на мову метафор, уявімо, що одна з одиниць основних виробничих фондів, наприклад пасажирський автобус, була придбана та експлуатована певний час. Амортизаційний знос склав 40 відсотків після чого транспортний засіб не використовується через появу більш економічних типів транспорту чи зменшенню популярності чинного маршруту. Українська HR галузь ставить цей “автобус” у гараж, замість того, щоб пустити його по іншому маршруту, змінити його початкове призначення, чи здійснити його модернізацію. Тому, вихід існує і він полягає в реальній оцінці ситуації, перегляду концепції подальшого розвитку і її негайного впровадження у життя.

#### Список використаних джерел

1. Ситуація на ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>



2. Josh Bershin. Why People Management is Replacing Talent Management. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://joshbershin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/>

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

**А.С. Черная**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **РОЛЬ IT-ТЕХНОЛОГИЙ В РЕИНЖИНИРИНГЕ**

Любой компании в определенные периоды времени нужна переориентировка - будь то смена логотипа, корпоративных цветов или переезд офиса в другой более подходящий город. Это и есть то, чем, собственно, и занимается такое направление как реинжиниринг. К нему прибегают в ряде случаев. Например, товары или услуги компании по стоимости или качеству хуже, чем у компаний-конкурентов, но ей нужно держаться и расти. Чем-то схоже с кризис-менеджментом. Время от времени нужно также проводить анализ других схожих компаний на рынке, чтобы сделать прогнозы развития для своей - этим тоже занимается данная сфера. Если же компания на данное время не имеет трудностей и проблем, но предвидит возникновение новых конкурирующих с ней производств, ей все так же нужен реинжиниринг, так как он дает возможность их отследить. Это же относится и к возможной диверсификации требований клиентов (особенно это относится к сфере услуг), либо же когда меняется экономическое окружение (уровень развития экономики данной страны или города, в которой находится предприятие).

Также реинжиниринг необходим лидирующим компаниям, которые проводят агрессивную политику у себя в маркетинге, и которым не подходит протекание дел на данный момент потому, что хотят достичь еще более высокого уровня. Потому видим, что реинжиниринговые задачи схожи с задачами инноваций - осваиваются новинки ради достижения конкурентоспособности товаров и услуг, что, в свою очередь, обеспечивает выживаемость компании. Реинжиниринг бизнеса состоит из нескольких ступеней.

Во-первых, разрабатывается образ дальнейшей компании. Здесь для компании необходимо построить проекцию того, каким образом необходимо развиваться для достижения каждой своей стратегической цели.

Далее анализируется существующий бизнес. Для этого сначала проводят изучение и подробный разбор данного предприятия, после чего составляют план ее деятельности на текущее время.

После этого разрабатывается новый бизнес. На этом этапе, в зависимости от результатов предыдущего пункта, строятся новые модели либо заменяются предыдущие. Также заменяются прежние информационные системы, которые поддерживали старые процессы компании. На этом этапе проходит тестирование новых разработок.

И на последнем этапе внедряется созданный проект.

Но бывают случаи, когда данные этапы исполняются не поочередно один за другим, но и параллельно, и могут даже повторяться.

Стоит заметить важность роли IT-технологий в реинжиниринге. Перепроектировать деловые процессы обычно возможно посредством этих технологий. Одной из основных ошибок многих предприятий является рассмотрение IT сквозь призму нынешней работы системы. Они ставят себе за цель увидеть способ использования новых технологий для улучшения того, что происходит на данный момент.

В реинжиниринге важно ориентироваться на те услуги, которые постоянно эволюционируют, чем лучше всего соответствуют запросам клиентов. Как видим, разрабатывать IT-стратегии нужно и необходимо. Это должен быть ряд целенаправленно и скоординировано составленных действий, которые дают возможность использования IT-ресурсов для того, чтобы создавать и поддерживать устойчивое конкурентное превосходство компании.

Для того, чтобы применять IT в реинжиниринге компании, нужно:

- встраивать те преимущества, которые уже достигнуты, в бизнес и далее заниматься новыми решениями для “прорыва”;

- распространять для целого бизнеса те достижения, которые уже имеются;

- пользоваться опытом и достижениями, которые имеют другие компании.

Много компаний от четверти до половины своих вложений направляют как раз на программное обеспечение, чтобы решить вышеуказанные задачи.

Таким образом, стратегической целью IT есть способствование для менеджмента, реагирование на динамику на рынке, создание, поддержание и увеличение конкурентного преимущества.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**А.В. Шведова**

*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## **ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

«Модель управления» – одно из ключевых понятий в современном менеджменте и представляет собой совокупность идей, которые лежат в основе организации управленческого процесса.

Несмотря на развитие современных технологий и автоматизации всех процессов, человек остался главным объектом менеджмента. Научно-технический прогресс привел к появлению новых методов и форм организации работы персонала, повысив эффективность использования человеческих ресурсов. Подбор правильных мотиваторов и стимулов для кадров – залог высоких показателей продуктивности для компании и в

каждой стране этот процесс особенный. Формирование модели менеджмента – длительный и сложный процесс, который оказывают воздействие различные факторы: экономические, социально-политические, историко-географические и морально-психологические. Именно поэтому Фредерик Тейлор, представитель первой научной школы в менеджменте, считал, что модель управления – результат эволюции, а не чье-то персональное изобретение.

В сфере управления выделяют две главные модели менеджмента: американскую и японскую. Исходя из специфики ведения бизнеса в Украине большую популярность в нашей стране приобрела именно американская система, поэтому существует актуальность изучения особенностей этого типа менеджмента.

Базой для возникновения американской модели управления стала классическая школа Анри Файоля. Так как США – страна, где постоянно появляются инновации и совершенствуются уже существующие технологии [1], принципы, на которых основана эта модель применимы для организаций с высоким уровнем адаптивности, где гибкость и мобильность являются неотъемлемыми составляющими эффективного функционирования на рынке.

Рассмотрим более детально особенности американской модели менеджмента.

Американский тип управления базируется на материальных потребностях и достижении максимальных финансовых результатов компании. Планы в подобных организациях составляются на 3-5 лет.

Еще одной особенностью данной модели является стиль управления, близкий к авторитарному. Вся власть сосредоточена в руках топ-менеджера [2]. Процесс принятия решения реализуется сверху вниз. Поскольку уровень управления может быть до 12, растет бюрократия и запаздывание, связанное с распространением и обработкой информации. Решения принимаются революционным путем, но медленно воплощаются. Эффективность иерархической организации заметно понижается в промышленности, где номенклатура товаров обширная и производственный процесс состоит из значительного количества этапов.

Текущие кадры – одна из самых характерных черт американской системы. Лояльность к организации измеряется материальными составляющими [3]. В организации главное внимание уделяется профессиональным навыкам и четкому распределению обязанностей. Сотрудники нанимаются по краткосрочному договору, поскольку компания стремится обновлять кадры. Если сотрудник не соответствует актуальным требованиям, его увольняют.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что перечисленные проблемы американской модели менеджмента являются непосредственным следствием отличительными особенностями этого типа управления, поэтому от них избавиться нет возможности. Проблемы нужно компенсировать за счет преимуществ или комбинирования нескольких систем. В этой связи, в качестве главных особенностей американской модели менеджмента следует рассматривать:

- розвиток індивідуальних здібностей працівника;
- перспектива кар'єрного зростання всередині компанії;
- наявність чітких посадових інструкцій;
- цілеспрямованість кожного співробітника.

#### Список використаної літератури

1. Пивоваров С.Є. Сравнительный менеджмент / С.Є. Пивоваров, И.А. Максимцев. – СПб: Питер. – 2008. – 480 с.
2. Guest D. E. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE AMERICAN DREAM\* / Journal of Management Studies. – 1990. – Т. 27. – №. 4. – Р. 377–397.
3. Лачугина Ю.Н. Кар'єра співробітника в організації / Ю.Н. Лачугина // Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 74с.
3. Боровикова Н.В. Модель функціонування великої компанії / Н.В. Боровикова // Персонал. Бізнес без проблем. – СПб.: Деловой Петербург, 2002, № 2–4. URL: <http://www.bitobe.ru/2/1223/>

*Науковий керівник: Е.Н. Литвиненко, старший викладач.*

**І.Т. Шевченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент і лідерство - досить різні й одночасно взаємодоповнюючі системи дій. Основна проблема це об'єднати сильне лідерство і менеджмент що б використовувати переваги кожного, щоб уникнути компенсації недоліків іншого. Не кожна людина може бути одночасно хорошим лідером і менеджером. Компаніям необхідно знайти спосіб навчати грамотних менеджерів і одночасно виховувати талановитих лідерів. Без міцної організаційної структури навіть лідери з найбільш креативними ідеями виявляться не при справах.

Менеджмент в основному управляє складними структурами. Складається він з формальних управлінських методів і процедур. Без компетентного менеджменту хаос швидко охопить підприємство і поставить під загрозу його існування.

Лідерство, в свою чергу, пов'язано зі змінами. Лідерство знайшло особливе значення в сучасному діловому світі, який відрізняється досить жорсткою конкуренцією і підвищеною мінливістю. Чим серйозніше зміни тим більше потреба в лідерстві.

Для успішного управління менеджери насамперед ставлять перед фірмою мети, докладно визначаючи етапи заради її досягнення і тільки потім розподіляють ресурси. Вони приділяють особливу увагу організації та підбору персоналу. Вдаються до контролю і вирішення проблем тільки детально зіставляючи результати з планами та потім знову займаються плануванням з урахуванням виявлених недоліків.

Лідери ж покликані зробити зміни, їх робота - створення образу компанії в майбутньому, розробка стратегій які допоможуть втілити цей образ. Вони починають з пошуку союзників - про майбутні плани повідомляється всім що б зібрати однодумців які допоможуть зробити її реальністю. Від лідерів потрібне вміння підтримати в своїх одне думців мотивацію та ентузіазм. При цьому вони впливають на основні сутності, тобто на потреби, цінності, а також емоції.

Лідер виступає провідником в змінах, також викликає в людях ентузіазм. Саме він допомагає подолати бар'єри на шляху до змін. Вибір стратегічного курсу задає курс розвитку, а здатність переконати людей стати вашими союзниками спонукає їх свідомо стати на цей шлях. Так само вірна мотивація дає людям впевненість, що у них вистачить сил дійти до кінця.

Менеджер діє інакше. Він порівнює поточний стан компанії з тим, яке повинно бути й тільки тоді приймає, які то коригувальні заходи. Обов'язковий етап контролю гарантує негайне виявлення та усунення проблем.

Лідер також повинен володіти високим приливом енергії, що б втілити всі грандіозні задуми. Заклики лідера дозволяють задовольнити природні людські потреби як прагнення до досягнень, почуття причетності до чогось, самоповага, суспільне визнання. Саме ці заклики проникають в глибину душі та викликають енергетичний відгук. Також справжні лідери володіють різними технологіями мотивації. Вони цінують особисті досягнення своїх співробітників і заохочують їх. Це дає людям не тільки радість успіху, але й усвідомлення того що вони частина організації де їх цінують. Якщо лідер слід всім цим правилам, то робота ставати джерелом натхнення для його підлеглих.

Міцні неформальні відносини присутні в будь-якій компанії й допомагають координувати лідерські функції майже так само, як діяльність менеджера - формальна структура, діяльність лідера - неформальні комунікації. І коли виникають, будь-які конфлікти саме неформальні відносини допомагають вирішити конфлікт. Варто сказати, що вони настільки важливі, що вони повинні якомога раніше поставлені, на чільне будь лідерської ініціативи.

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

**Л.Д. Шугурова**  
*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Глобалізація світових індустріальних економік привела до появи як дуже великих можливостей на цьому новому ринку, так і нових загроз, а також до зростання конкуренції. Для найбільш розвинених держав знання й інформація у все більшій мірі стають ключовими компонентами, які складають їх добробут. Виникнення глобальних ринків, заснованих

на інформації, сформувало унікальну середовище для прийняття рішень. При цьому під терміном «прийняття рішень» прийнято розуміти безліч видів різної діяльності, таких як: визначення та структуризація проблеми, з'ясування цінностей і цілей акціонерів, пропозиція варіантів, визначення ключових факторів невизначеності і можливих наслідків, оцінка варіантів і, нарешті, вибір та здійснення лінії поведінки [1]

В даний час бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, неймовірно зрослою цінністю інформації як стратегічного ресурсу для забезпечення життєдіяльності організацій. Оперативні, а часом і стратегічні рішення все частіше приймаються більш децентралізовано, часто групами осіб, які можуть перебувати в різних частинах земної кулі. І це здійснюється в процесі переробки величезного обсягу інформації та обмеженого часу. У таких напружених умовах менеджерам різного рівня ієрархії управління доводиться приймати найрізноманітніші рішення, від цілком структурованих до майже абсолютно не структурованих.

Структуровані рішення - це повторювані, відповідні заведеним порядком вирішення, для прийняття яких суб'єктом господарської діяльності розроблена певна процедура, в той час як неструктуровані рішення, навпаки, не відповідають заведеним порядкам і часто навіть унікальні. Наприклад, рішення на рівні знань (оцінка нових ідей, що стосуються товарів і послуг, а також передача і поширення знань всередині організації) в більшій чи меншій мірі не структуровані і часто є джерелом відкриттів, систематизації та інтеграції нових знань в бізнесі. Для прийняття таких рішень немає заздалегідь узгодженої процедури, й особи, які приймають таке рішення, керуються власними судженнями, оцінками і часом інтуїцією.

Прийняття рішень є однією з найважливіших функцій менеджменту, яка є базисом практично всіх функціональних областей бізнесу. Вдалі рішення засновані на систематичній аргументації і точної інформації, найбільш часто виливаються в той чи інший позитивний результат і, в кінці кінців, вносять часом істотний внесок в конкурентну перевагу суб'єктів господарської діяльності. Більш того, потреба в ефективності і результативності прийнятих рішень є також ключовим фактором, що визначає пошук інформації та розробку адекватних технологій підтримки ланцюжка процесів, що мають місце в прийнятті рішень. Саме необхідність приймати рішення в обмежений час, а також потреба в координації та поліпшенні деяких аспектів цієї процедури дали поштовх розвитку цілому ряду технологій, що полегшують прийняття рішень, починаючи від баз даних та інформаційних послуг в режимі онлайн, до систем підтримки прийняття рішень і програм штучного інтелекту.

До теперішнього часу розроблений цілий ряд інформаційних систем, які здатні надавати істотну допомогу при прийнятті рішень різних типів і рівнів. Зокрема, системи зберігання даних і планування ресурсів підприємства (ERP) допомагають уніфікувати інформацію і колективно користуватися нею для прийняття структурованих рішень на рівні операцій. При прийнятті в тій або іншій мірі неструктурованих рішень на рівні знань комп'ютерні технології вилучення даних і штучного інтелекту допомагають розробити моделі і тенденції, які мають місце в бізнес-проце-

сах. Управлінські інформаційні системи (MIS) і деякі системи підтримки рішень (DSS) допомагають перетворювати величезні обсяги заплутаних даних і приймати структуровані рішення в сфері управлінського контролю. У той час як адміністративні системи підтримки, а також деякі системи типу (DSS) надають підтримку в прийнятті неструктурованих рішень стратегічного рівня. Доречно зазначити, що електронна комерція, яка відносно недавно виникла і швидко розвивається, в значній мірі прискорила здійснення операцій в бізнесі, а для споживачів спростила порівняння і вибір цін і якості продукції, робіт та послуг конкурентів міжнародного рівня [2].

Таким чином, досить широке застосування інформаційних технологій підтримки прийняття управлінських рішень в сучасному бізнесі наочно відображає здатність багатьох з них надавати неоціненну допомогу на різних етапах процедури прийняття рішень. Існує безліч категорій інформаційних систем, кожна з яких найкращим чином підходить для прийняття рішень певних типів і рівнів, а також для індивідуального або групового середовища.

Зокрема, для операційних, структурованих рішень (системи планування ресурсів підприємства і сховища даних) основними є системами обробки операцій (TPS), які здатні обробляти тисячі звичайних операцій, що відбуваються кожен день в більшості бізнес-структур (таких як: продажі, проведені і отримані платежі, відвантажене й отримання обладнання, нарахування заробітної плати, оновлення записів і документів відповідно до нових даних, отриманих за підсумками угод, а також формування коротких звітів).

На базі систем TPS будується система планування ресурсів підприємства (ERP), що представляє собою інтеграцію безлічі модулів TPS, розроблених для виконання більшості функцій бізнес-організації. Перевагою ERP є інтегрованість модулів за рахунок наявності загальної безлічі визначень і єдиної бази даних. Крім того, ця система дозволяє здійснювати проектування модулів таким чином, щоб відображати спосіб ведення бізнесу, заснований на конкретному вартісному ланцюжку, який визначає роботу функціональних департаментів. Ще однією технологією підтримки прийняття рішень, побудованої на базі TPS, є сховище даних, що містять найсвіжішу об'єднану інформацію з усіх функціональних підрозділів, а також вельми зручні до використання запити і інструменти аналізу. При цьому дані збираються в базу з різних функціональних TPS систем, а також із зовнішніх джерел. Це дозволяє виділеним користувачам отримувати і аналізувати їх, не звертаючись до першоджерел.

Для неструктурованих рішень на рівні знань (системи аналізу даних, штучний інтелект і системи підтримки груп) застосовуються більш гнучкі, адаптивні та інтерактивні інформаційні технології. Так, системи аналізу даних являють собою просунутий аналітичний метод для виявлення невеликих фрагментів інформації серед величезного обсягу даних, що містяться в сховище даних. Аналіз даних робиться за допомогою дерев рішень, нейронних мереж, а також статистичних та математичних методів для визначення моделей, кореляцій або трендів у великих обсягах даних.

Суб'єкти господарської діяльності використовують його для сегментації ринку, оцінки надійності клієнтів, виявлення шахрайства, безпосереднього й інтерактивного маркетингу, аналізу конкурентного середовища, його трендів та для цілого ряду інших завдань.

Застосування штучного інтелекту (експертних систем і нейронних мереж) засновано на ряді методів, що наслідують діям людини. Експертні системи (MOCA, MYCIN, CATS, ACE і деякі інші) імітують логіку прийняття рішень експертом-людиною, а нейронні мережі використовують статистичний аналіз для розпізнавання образів і мають здатність до адаптивного навчання. Нейронні мережі розширюють базу знань організації, вказуючи способи вирішення специфічних проблем, занадто громіздких і складних для вирішення людиною за короткий час.

Системи підтримки груп (GSS) являють собою особливу технологію забезпечення ефективних рішень, прийнятих групою осіб. Програмне забезпечення таких систем містить інструменти, розроблені для підтримки процесів генерування групових ідей, їх систематизації та визначення пріоритетності. Більш сучасні версії цих інструментів дозволяють брати участь в обговоренні за допомогою віддаленого доступу через Всесвітню павутину або через локальну мережу.

Для рішень на рівні середньої ланки управління використовуються менеджерські інформаційні системи (MIS) і системи підтримки прийняття рішень (DSS), які надають агреговані дані, що забезпечують підтримку прийняття порівняно структурованих рішень. DSS - інтерактивні та гнучкі системи, які реагують на введення даних користувачами, здатні вносити ясність у можливі альтернативи і оцінювати їх. Одним з популярних видів цих систем є генератор фінансових звітів, який дозволяє менеджерам планувати різні елементи фінансових звітів майбутньої діяльності, використовуючи аналіз «що, якщо». Крім того, вони можуть застосовуватися для планування виробничих можливостей, а також для визначення загальної продуктивності при заданих вихідних величинах.

Для неструктурованих рішень на стратегічному рівні використовуються системи підтримки прийняття рішень (DSS) та системи підтримки для вищого керівництва (ESS). Системи ESS створюють більш узагальнене комп'ютерне і комунікаційне середовище для топ-менеджменту. Вони надають свіжу інформацію про зовнішні умови бізнесу, а також внутрішню інформацію в агрегованому вигляді. У цих системах зазвичай використовуються зберігання даних про поточний стан, методи комунікаційних ліній і графічного відображення інформації. У той же час ці системи дозволяють отримувати вищому керівництву більш детальну інформацію з тих питань, які їх особливо цікавлять [3].

Аналіз літературних даних дозволяє зробити висновок про те, що подальший розвиток інформаційних технологій в сфері підтримки прийняття управлінських рішень буде направлено на більш ретельний аналіз даних, що має на меті розпізнавання образів, а також визначення потенційних проблем і перспектив розвитку суб'єктів господарської діяльності в умовах стохастичної економіки. В кінцевому підсумку, в зв'язку з ростом складності управління соціально-економічними системами, акцент



використання інформаційних технологій вже в найближчому майбутньому зміститься від знаходження оптимального рішення до більш творчого підходу щодо визначення проблем та генерування альтернатив, які дозволяють нарощувати цінність організації. Інформаційним системам доведеться стати більш гнучкими, високоінтелектуальними, здатними адаптуватися до мінливих потреб динамічного середовища бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Martin, E.W., Brown, C.V., DeHayes, D.W., Hoffer, J. A. and Perkins, W.C. (2011) «Managing Information Technology: What Managers Need to Know», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
2. Nunamaker, J.F., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D. R. and George, J. F. (2009) «Electronic meeting system to support group work», Communications of the ACM 34 (July): 40-61.
3. Schwartz, E.I. and Treece, J.B. (2012). «Smart programs go to work», Business Week 12 (March): 97-105.

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

**Х. Эльгувири**  
**Университет экономики и права «КРОК», Киев, Украина**

### **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТОВ ISO**

Начало третьего тысячелетия ознаменовалось активизацией международной торговли, увеличением темпов её роста, а также усилением конкуренции между странами. Это требует от руководителей всех уровней целенаправленного решения проблемы повышения качества продукции и процессов ее проектирования, производства и реализации. Для достижения этих целей широко используются идеология и положения международных стандартов серии ISO (9001 и 14001). Указанные стандарты ориентированы на рыночные отношения; аккумулируют положительный опыт организации управления в промышленности ведущих индустриальных держав; универсальны для применения предприятиями различных отраслей промышленности и к различным видам деятельности; признаны практически всеми развитыми странами в качестве основы для организации взаимовыгодных торгово-экономических взаимоотношений предприятий.

В 2016 г. в мире сертификаты, подтверждающие соответствие этим стандартам, имели более 1,5 млн. организаций и их количество продолжает расти [4].

Итоги исследований, проводимых во многих странах, показывают, что создание и применение эффективных систем менеджмента качества (СМК) на основе стандартов ISO позволяет предприятиям улучшить все бизнес-процессы и, как следствие, добиться более высокого качества

выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, а также успеха в конкурентной борьбе [1].

К числу выгод, которые получают организации от эффективных систем управления качеством на основе стандартов ISO, относятся [1–3]:

- улучшение общей действенности и создание прочной основы для инициатив по устойчивому развитию;
- повышение общей эффективности работы: сокращение производственного цикла, снижение доли брака в общем объеме выпуска, рост производительности, рост объемов продаж, сокращение претензий клиентов;
- улучшение качества выпускаемой продукции/оказываемых услуг, тем самым повышение удовлетворенности потребителей и заказчиков;
- рост конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках;
- возможность реализовывать продукцию по мировым ценам;
- способность налаживать сотрудничество с иностранными партнерами (в частности, по вопросам получения инвестиций);
- преимущество перед конкурентами при участии в тендерах;
- прозрачность и легкость управления деятельностью организации;
- встраивание механизма постоянного улучшения системы управления и повышение эффективности труда сотрудников на всех уровнях.

Отметим, что СМК различных предприятий, созданные на основе стандартов ISO, существенно отличаются, что обусловлено структурой их построения и спецификой их деятельности, однако проблемы по внедрению стандартов менеджмента качества зачастую идентичны. Так, по данным многочисленных исследований, при создании СМК корпоративных организаций на основе стандартов ISO к наиболее проблемным ситуациям следует отнести [2]:

- недостаточную вовлеченность руководства компании в процесс создания СМК;
- отрицательное отношение рабочих к процессу внедрения СМК;
- изначально низкую культуру качества на предприятиях;
- непонимание истинных целей создания СМК;
- трудности толкования и внедрения некоторых элементов стандарта;
- несоответствие ранее существовавших систем управления требованиям, возникающим в процессе создания СМК;
- низкий уровень квалификации персонала предприятий;
- ограниченность материальных и человеческих ресурсов;
- неэффективность применения методов и инструментов управления качеством на предприятиях, получивших сертификат (неэффективность анализа имеющихся у предприятия проблем с целью их решения, неосведомленность об основных проблемах, требующих решения; неиспользование ряда методов и инструментов управления качеством и т.п.);
- отсутствие квалифицированных консультантов;
- специфические особенности национального законодательства и связанные с этим проблемы. Например, проблема качества закупок, вызванная проведением государством политики протекционизма (предприятие обязано закупать сырьё только у отечественных или государственных предприятий);

- отсутствие «прозрачности» в системе учета совокупных затрат предприятия;
- недостаточный уровень мотивации и ответственности сотрудников по снижению затрат и повышению эффективности управления;
- низкий уровень оперативности получения информации о деятельности организации;
- несовершенство системы внутренней отчетности;
- низкая эффективность системы планирования доходов, расходов и финансовых потоков;
- недостаточная отлаженность системы внутреннего документооборота.

По некоторым оценкам, в силу указанных проблем до 60 % предприятий, сертифицировавших СМК в соответствии со стандартами ISO, так и не получили ожидаемого эффекта в виде динамики роста доли, которую занимает продукция предприятия на рынке, или в виде снижения уровня дефектности и рекламаций [1].

Однако эти и ряд других проблем в управлении вполне решаемы с использованием современных инструментально-методических средств в системе менеджмента качества при надлежащем подходе их применения.

#### Список использованных источников

1. Мершулова Н.И. Стандарты систем менеджмента: современное состояние, пути развития, проблемы использования [Электронный ресурс] / Н.И. Мершулова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/standarty-sistem-menedzhmenta-sovremennoe-sostoyanie-puti-razvitiya-problemy-ispolzovaniya> (дата обращения: 5.03.2018).

2. Опрос среди европейских компаний, использующих систему менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcons.org/examples/all/#e1> (дата обращения: 7.03.2018).

3. Скрипко Л.Е. Особенности построения систем менеджмента качества корпораций и холдингов [Электронный ресурс] / Л.Е. Скрипко. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY11/holding.htm> (дата обращения: 10.03.2018).

4. Clare Naden. ISO management system standards continue growth trend, according to ISO Survey [Электронный ресурс] / Naden Clare. – Режим доступа: <https://www.iso.org/news/2016/10/Ref2127.html> (дата обращения: 10.03.2018).

*Научный руководитель: В.В. Рокоча, доктор экономических наук, профессор.*

**З.В. Эстерман**

*Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина*

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Управление – это нескончаемый процесс влияния на коллектив, организация регулирования их деятельности в процессе производства для результата лучших показателей при минимальных расходах. Многое за

висит и способностей руководителя (правильно распоряжаться своим временем, умение обучать других, оперативность в решение возникающих вопросов).

Анри Файоль отметил, что “Управлять – это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия; согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать – наблюдать, чтобы все происходило согласно установленным правилам и распоряжениям”.

Продуктивная работа персонала – это самое необходимое условие удачливой деятельности любого персонала. Качественными характеристиками персонала являются наличие определенных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств. Персонал можно разделить на 4 категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Хороший сотрудник должен обладать: трудолюбием, умением подстроиться под окружающую обстановку, целеустремленностью, упорством. Основными инструментами управления персоналом предприятия являются – мотивация работников и материальные вознаграждения. Каждый инструмент важен в своей степени.

Одним из примеров управления персоналом предприятия является компания «Старбакс». Основа деятельности организации основывается на политике социальной ответственности. Все внимание направлено на каждого работника, для того чтобы подчеркнуть его важность и ценность. В компании отношение руководства служит ключевым фактором для эффективного совершенствования бизнеса. То есть система должна быть направлена на продуктивность в компании.

Организованность управления персоналом в компании охватывает большой спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала, оценка персонала при приеме на работу, мониторинг и трудовая адаптация, организация труда, соблюдение этики деловых отношений, умение решать конфликты и нововведениями в кадровой работе, обучение, повышение квалификации, переподготовка, чередование, и расстановка кадров.

Главные возможности предприятия заключаются в кадрах. Без квалифицированного персонала невозможно добиться выполнения установленных целей и задач. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ рынка рабочей силы.

Система управления персоналом включает такие стадии: формирование, использование, стабилизацию и управление (табл. 1).

## Система управления персоналом

Формирование	Использование	Стабилизация
1. Прогнозирование структуры персонала. 2. Определение потребности. 3. Планирование персонала. 4. Привлечение, подбор, расстановка персонала. 5. Заключение трудовых договоров.	1. Профессионально-должностное продвижение работников. 2. Создание постоянных кадров. 3. Улучшение морально-психологического климата.	1. Учет квалификации и персональных навыков. 2. Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника.

Среди важных требований к персоналу являются:

- нестандартное мышление;
- направленность на приобретение новых знаний и расширение полномочий в принятии управленческих решений;
- конкретность и однозначность;
- устойчивость к неудачам.

Без отобранного, профессионально подготовленного и сплоченного персонала ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить в условиях современной экономики.

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

**Д.В. Юдина**

*Университет имени Альфреда Нобеля, Днипро, Украина*

## ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Ещё в 50-х годах сформировалось понимание и актуальность влияние внешних обстоятельств на работу организации. В настоящее время внешнее окружение является источником непредвиденных ситуаций и проблем, поэтому необходимо разбираться и понимать, что необходимо наладить в организации и подстроиться под внешнее окружение.

Начнём с того, что организация — это люди, деятельность которых направлена для достижения общих целей. В зарубежной литературе понятие организации рассматривается шире и комплексно. Это позволяет к построению эффективности и организационных изменений. В таком случае необходимо понимать, как работает организация изнутри и что может повлиять на работу из внешних факторов.

Какие факторы влияют на организацию?

Это факторы прямого воздействия и косвенного. К ним относятся:

1. Поставщики и ресурсы. Как материальные, так и трудовые, технологии, рынок труда. Чуть ли не самое основное для организации это их поставщики и своевременные поставки сырья, материалов, капитал. На общий товароборот предприятия влияет ценообразование и получение данных ресурсов.

2. Клиенты. Сам П. Друкер считал, что самое главное для организации - это создание потребителя. С каждым днём компаниям все сложнее

привлекать новых клиентов и удерживать старых. Организации нужно развитие, актуальность и хорошая цена для того, чтобы оставаться интересной для покупателя. Помимо этого необходимо делать действительно нужный, потребляемый и качественный продукт. Потребителей можно условно разделить на 4 категории: население, представители отраслей хозяйства, торговые организации и государство.

3. Конкуренция. Зачастую, делая хороший продукт, организация не может справиться в конкурентной среде. Без удовлетворения своих клиентов компания не сможет долго существовать и быть конкурентоспособной.

4. Государственные органы. Государство оказывает на деятельность предприятия прямое воздействие в виде, например, изменения законодательства, форм отчетности, налогового или таможенного регулирования.

5. Профсоюзы. Не для кого не секрет, что сейчас многие активно борются за права рабочих, экологическую среду, защиту прав потребителей, чистоту, продукты, которые не тестируют на животных и т.д. В связи с этим у организации могут возникнуть дополнительные проблемы и уменьшится спрос.

6. Экономическое состояние. Если ваш бизнес связан с курсом валют, то, непременно это окажет воздействие на работу организации. А также, это влияет на кредитование, платежеспособность населения, инфляцию и другие экономические показатели. Возможно, это может уменьшить рост развития организации.

7. Социум. Мышление потребителя, его ценности и традиции играют большую роль для создания и развития бизнеса.

8. Политика. Политическая стабильность - важнейший фактор для предприятия, который определяет роль инвестиций, льгот и пошлин. Так же возможно лоббирование интересов, влияющих на весь бизнес в общем.

Можно сделать вывод о том, что факторов внешней среды, оказывающих весомое влияние на деятельность организации очень много и этот факт всегда необходимо учитывать. Такие факторы как научно-технический прогресс, кросс-культурные различия также влияют на бизнес. Все факторы находятся в системе постоянного взаимодействия друг с другом, поэтому периодически необходимо проводить общий системный анализ с целью выявления силы влияния факторов.

Внешняя среда очень быстро меняется, поэтому не стоит пытаться соединить и совладать со всеми факторами. Для успешного развития организации нужно анализировать и изучать особенности этих факторов, но работать только с теми, которые являются главными для конкретного предприятия. Должны быть предложены наилучшие способы регулирования и воздействия над ними. Так как при современных условиях эффективность и развитие бизнеса напрямую зависит от того, как компания сможет адаптироваться и выжить в быстроизменяющихся условиях.

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

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

В сьогодишній час шалений потік інформації провокує відчуття тотального відчуття нехватки часу. Невміння правильно структурувати час в контексті власного буття веде до незадоволення власною ефективністю. А в діловій сфері це є надзвичайно актуальним. Що висуває нові вимоги до управлінців в цілому та до їх вміння управляти своїм та часом свого колективу. Але що ж таке управління на часом на сьогодні? Управління часом - це управління собою, тобто здатність планувати, доручати, організувати, направляти і контролювати свої вчинки, справи і турботи. Ефективність діяльності керівника визначається високими показниками психологічних і не психологічних критеріїв групової та особистої ефективності. Отже, раціональне використання керівником свого часу сприяє і плідній діяльності підлеглих [8, с. 147].

Управління часом і управління роботою – питання, що тісно пов'язані з самодисципліною, розглядом яких займається тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – це галузь менеджменту, основною метою якого є виявлення та впровадження методів і принципів ефективного управління часом, що динамічно розвивається [6, 9]. За визначенням Б. Новака тайм-менеджмент розглядається як процес, спрямований на усвідомлене й відповідальне використання свого часу (ділового, особистого та ін.), що дозволяє ставити осмислені цілі й досягати їх за мінімальні проміжки часу. У більшості випадків процес тайм-менеджменту включає такі складові елементи: управління емоціями і працездатністю; розстановка пріоритетів; фіксація і постановка завдань; досягнення поставлених цілей; підбивання підсумків [7].

Т. Брайан розглядає тайм-менеджмент як мистецтво управління часом. Він зазначає, що за допомогою нього підприємство зможе виявити невикористані резерви часу, що дозволить істотно покращити результати господарсько-фінансової діяльності. Основними кроками тайм-менеджменту мають стати:

1. Чітке формулювання цілей.
2. Складання плану їх досягнення.
3. Визначення виконавців.
4. Встановлення пріоритетів завдань.
5. Концентрація зусиль на виконання найважливіших завдань.
6. Наполеглива робота над виконанням поставлених завдань.
7. Моніторинг досягнення поставлених цілей.

Персональна ефективність керівника, максимальне результативне використання його часу – це на 30% питання особистої організованості і на 70% – питання грамотного делегування завдань. Раз йому потрібно управляти людьми – значить, потрібно управляти їх часом, підвищувати ефективність використання цього ресурсу [4]. Говорячи про підвищення ефективності управління часом варто навести правило Д. Ейзенхауера, який визначив, що перед початком будь-якої

справи важливо встановити пріоритети за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Це правило є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу, що дозволить значно підвищити особисту продуктивність. Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера є простим допоміжним засобом у випадках, коли необхідно визначити черговість виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Всі справи підрозділяються на 4 групи: а) термінові/важливі справи – їх необхідно виконувати самому керівнику; б) термінові /менш важливі справи – їх слід делегувати підлеглим; в) менш термінові/важливі задачі – їх не обов'язково виконувати відразу, але виконувати їх потрібно безпосередньо менеджеру; г) менш термінові/менш важливі справи – від їх виконання слід стриматися [5, 10].

Принцип Паретто (співвідношення 80:20) говорить нам про таке: «Всередині даної групи окремі дрібні елементи отримують набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі». Виходячи з цієї закономірності, можна зробити висновок стосовно робочої ситуації керівника: в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів. Це означає, що не слід відразу братися за найлегші, цікаві або мінімальні за часом виконання справи. Необхідно розпочинати виконання завдань з врахуванням їх значення і важливості [2].

Ще одним методом є складання планів дня за допомогою методу «Альпи». Важливо складати план дня письмово, оскільки це робить ділову активність більш цілеспрямованою і орієнтованою на розроблену програму дня. Даний метод передбачає складання переліку усіх завдань на день, визначення їх тривалості з врахуванням бюджету робочого часу, резервування часу на непередбачувані справи, делегування частини завдань підлеглим, контроль за виконанням завдань [1].

Сукупність різних методів та прийомів тайм-менеджменту, які доцільно використовувати у практичній діяльності керівників узагальнена у табл. 1.

Таблиця 1

**Рекомендовані методи та прийоми тайм-менеджменту**

Функція тайм-менеджменту	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, з'ясування та фіксація термінів і найближчих кроків
2. Планування використання часу	Стратегічне й оперативне планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод «Альпи», система Франкліна, «пряме і зворотне» планування, ведення щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення строків виконання
3. Прийняття рішення	Встановлення пріоритетів, принцип Парето, ABC аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування завдань	Першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливості, продуктивність трудових витрат
4. Організація і реалізація	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план	Концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю



5.Самоконтроль	Контроль процесу роботи, контроль досягнення поставлених цілей, огляд підсумків минулого дня	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя
6.Інформація та комунікація	Раціональні наради, раціональне ведення переговорів, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки і формуляри	Краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід, відмежування від можливих перешкод, менше відволікань

Виходячи з основних правил управління часом та узагальнюючи наведену вище інформацію, можна виділити основні принципи тайм-менеджменту для керівників:

- розстановка пріоритетів, тобто коли структурування заходів і розподіл енергії дозволяє зробити якомога більше термінових і важливих справ, при цьому можна вдатися до делегування повноважень співробітникам, але не варто при цьому забувати про правила перерозподілу завдань;

- декомпозиція робіт пов'язана з розкладанням складних цілей і завдань на більш дрібні і прості, що сприяє знаходженню прийнятних рішень вихідної задачі;

- принцип інформованості спрямований на рекомендації керівнику мати циклограму збору інформації в усіх напрямках діяльності;

- принцип резервності, коли необхідно виділяти з загального обсягу робочого часу частину, яка може бути необхідною при важливих зустрічах, переговорах, зборів і т.д., що дозволяє уникнути певних обставин нестачі часу;

- принцип чергування дозволяє уникати емоційного перенапруження при виконанні довгострокових і

- принцип аналізу. Протягом робочого часу керівнику необхідно аналізувати роботу, що була виконана та ту, що тільки запланована на майбутнє, вносячи коригування і розробляючи подальший план роботи.

Перераховані принципи складають далеко не повний список рекомендацій з управління часом, однак використання навіть деяких пунктів дозволяє збільшити продуктивність праці і знизити енерговитратність [3, с.217].

Таким чином, освоєння і свідоме застосування технік тайм-менеджменту керівником, дозволяє значно збільшити творчий і професійний потенціал, за рахунок раціонального розподілу часу. Застосування принципів тайм-менеджменту сприяє оптимізації робочого часу не тільки керівника, але і підлеглих. Це досягається при використанні менеджером делегування повноважень. Адже грамотно побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність підприємства та дозволяє отримувати конкурентні переваги на ринку. Основними завданнями, які дозволяє розв'язати тайм-менеджмент є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Архангельский Г.А. Организация времени / Г.А. Архангельский. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД Професіонал, 2007. – 416 с.
3. Берд П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени / П. Берд; [пер. с англ. К. Ткаченко]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011. – 288 с.
4. Брайан Т. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Трейси Брайан; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79 с.
5. Калинин А.И. Эффективная организация времени / А.И. Калинин. – М.: Элмо, 2007. – 302 с.
6. Колпаков В.М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / В.М. Колпаков. – К.: ДП «Видавничий дім Персонал», 2008. – 528 с.
7. Новак Б. В. Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно / Б.В. Новак. – СПб.: Питер, 2007. – 128 с.
8. Поршнева А.Г. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем. Управление организацией. / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 205 с.
9. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: [навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2009.
10. Хміль Ф.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 606 с.

*Науковий керівник: О.І. Охмуш-Ковалевська, старший викладач.*

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

М.І. Антоненко  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### СУТНІСТЬ ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Оскільки управління на підприємстві здійснюється за двома напрямками, відповідно розрізняють два види контролінгу – стратегічний і оперативний.

Основна відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а останній, навпаки, вирішує поточні завдання.

Стратегічний контролінг є складовою концепції стратегічного управління підприємством. Він спрямований на виявлення майбутніх шансів і ризиків підприємства, щоб забезпечити в майбутньому стійкий потенціал підприємства.

Підсистема стратегічного контролінгу на підприємстві визначається за обраною місією та стратегією розвитку і дозволяє «відстежувати» рух підприємства до встановленої мети.

Головним завданням стратегічного контролінгу є створення системи стратегічного планування і поточного керування стратегічним управлінням.

Властивостями стратегічного контролінгу є:  
спрямованість на координацію і виконання довгострокових цілей підприємства;

відсутність часових обмежень;  
координація стратегічного планування і контролю з одночасним забезпеченням цієї координації стратегічною інформацією.

Служба стратегічного контролінгу відіграє роль внутрішньої сполучної ланки між менеджерами і власниками підприємства при визначенні стратегії, стратегічних цілей і завдань.

Основні етапи реалізації стратегічного контролінгу:

- підтримка стратегічного планування. На цьому етапі стратегічний контролінгу бере участь в аналізі і розвитку інструментів та методів стратегічного планування. Стратегічний контролінгу організує процес вибору стратегії і втілення стратегічних цілей у конкретні заходи;

- перехід від стратегічного планування до оперативного. Стратегічний контролінгу дозволяє визначити, наскільки точні і конкретизовані стратегічні плани для того, щоб почати їх реалізацію. Він формує цілі на різних етапах реалізації, оцінює можливі наслідки стратегічного планування;

- проведення стратегічного контролю. Контролінгу створює систему раннього попередження на основі збору інформації. Крім того, стратегічний контролінг безупинно контролює процес планування і збирає відомості про відхилення фактичних показників.

Усі складові частини контролінгу взаємозалежні між собою, при цьому домінуючою є підтримка стратегічного планування. Завданням стратегічного контролінгу є організація підтримки стратегічних планів на всіх етапах її розроблення.

Завданням оперативного контролінгу є:

Координація процесів оперативного планування, контролю, обліку і звітності на підприємстві за умови підтримки сучасної інформаційної системи.

Створення адекватних економічних інструментів для реалізації цільового і ситуаційного управління підприємством.

Розроблення своєчасних заходів в межах певного обмеженого періоду, спрямованих на усунення відхилень фактичних показників від планових.

Особливість оперативного контролінгу полягає в тому, що облік витрат слід організувати таким чином, щоб сприяти процесу ухвалення рішень щодо конкретних місць виникнення витрат і причин їх відхилення, тобто забезпечити контроль за витратами.

Інструментом оперативного контролінгу є кількісні показники і інформація про процеси, що планувалися і були реалізовані. Ця робота виконується і на основі інформації бухгалтерського і статистичного обліку, оперативної і прогнозної інформації. Також використовуються такі інструменти, або методи, оперативного контролінгу:

- метод розрахунку сумарного доходу, призначений на покриття постійних витрат;

- аналіз рівня реалізації продукції, при якому діяльність підприємства залишається рентабельною;

- система відносних показників;

- ABC – аналіз;

- розрахунки ефективності;

- вартісний аналіз.

Головна відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а останній, навпаки, вирішує поточні питання; контроль за передумовами, успіхом результатом має різне значення для обох напрямів контролінгу; об'єкти планування і контролю в оперативному контролінгу збігаються, а в стратегічному вони різні.

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

**А.О. Вакула**

**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ТИПИ ЕТАЛОННИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах функціонування підприємств в Україні розробка стратегії є запорукою виживання підприємства та його розвитку. Саме розробка стратегії розвитку підприємства дає можливість значно зменшити невизначеність діяльності та зменшити вплив різноманітних економіч-

них ризиків. Тому вивчення основних типів еталонних стратегій розвитку підприємства є важливим і актуальним на сьогоднішній день.

Стратегія – довгостроковий напрямок розвитку підприємства, відносно сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішніх взаємовідносин, а також позиції підприємства в зовнішньому середовищі, який приводить підприємство до його цілей.

Найбільш поширені на практиці і широко вивчені в літературі стратегії розвитку підприємства називають базисними або еталонними. Вони відбивають різні підходи до росту компанії. Кожна стратегія відбиває зміну стану таких елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія. Кожен з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий чи новий стан.

Перша група еталонних стратегій розвитку – стратегії концентрованого зростання, в яких змінюється продукт і (або) ринок і не змінюються три інших елемента. Типи еталонних стратегій розвитку, що відносяться до першої групи: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

Друга група еталонних стратегій розвитку – стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання, що пов'язані з розширенням підприємства за рахунок додавання нових структур. Типи еталонних стратегій розвитку, що відносяться до другої групи: стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.

Третя група еталонних стратегій розвитку – стратегії диверсифікованого зростання. Типи еталонних стратегій розвитку, що відносяться до третьої групи: стратегія центрованої диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четверта група еталонних стратегій розвитку – стратегії скорочення. Типи еталонних стратегій розвитку, що відносяться до четвертої групи: стратегія ліквідації; стратегія «збору врожаю»; стратегія скорочення; стратегія скорочення витрат.

На практиці часто застосовують комбіновану стратегію, в межах якої підприємство поєднує кілька стратегій.

Враховуючи сучасний стан економіки України, для багатьох підприємств є актуальними стратегії четвертої групи – стратегії скорочення, а саме стратегія «збору врожаю» та стратегія скорочення витрат. Компанії не мають фінансових можливостей для розвитку бізнесу та не можуть з високою ймовірністю прогнозувати окупність довгострокових проєктів, тому воліють до максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі.

Реалізація стратегії скорочення витрат спрямована на скорочення витрат. Зменшуються виробничі витрати за рахунок зниження використання ресурсів, в тому числі робочої сили, скорочується персонал. В рамках цієї стратегії можуть закривати виробництво неприбуткової продукції.

Таким чином, можна дістати висновок, що при виборі стратегії необхідно детально врахувати і умови і цілі діяльності компанії для досягнення найкращого результату.

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

## **FINANCIAL STRATEGY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF A COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE**

In a globalizing world economy, competitive environment of companies changes systematically. To date, it covers not only domestic but also international markets for the majority of companies. This results into enterprises being affected by significantly increased number of disturbing factors of external environment. These factors primarily include:

- severe competition from not only domestic but also foreign manufacturers, who frequently have more financial and production capabilities to meet the society's need for high-quality goods and services;
- increased mobility of production factors, including capital, labor etc.;
- reduced subsidies allocated to financially support the production of complex high-tech products etc.

Moreover, performance of the enterprise is further influenced by traditional disturbing external environmental factors associated with fluctuations in demand and prices for the consumed resources and products, changes to current legislation. All this leads to the fact that in today's stochastic economy one of the key tasks of management is to build conditions and mechanisms for effective functioning at both macro-economic and enterprise level.

Effect of the macroeconomic level factors ultimately requires establishment of a favorable investment climate. These factors are related to the scientific and technical policy of the state, which provides support to the priority sectors of the economy and high technologies; stimulation of the economy, including the development of the leasing and trust operations market, mortgage lending, development of special economic zones and public-private partnerships in the framework of concession agreements etc.; promotion of mechanisms of both domestic and foreign investment attraction in the real economy through increased financial mechanisms, including the provision of government guarantees, customs and tax privileges, development of risk insurance etc.

At the micro-level, efficiency factors should be formed primarily through the use of modern business processes management technologies, including the sectors of development, production and marketing of goods. Ultimately, these specific factors largely determine the effectiveness of the implementation of competitive strategy. On the one hand, this strategy should to the greatest extent take into account market factors, and on the other - real opportunities of the enterprise defined by availability of the required resources. Therefore, competitive strategy should be viewed as an elaborately formulated concept of enterprise's achievement of success in a particular market or in the target area through development and implementation of various investment projects.

Based on the prepared competitive strategy, enterprise can develop specific strategic plans, which are then implemented through respective functional strategies of the enterprise (marketing, production, innovation, financial, human resources etc.)

Strategic planning is a process of selection of areas and activities taking into account actual market conditions, as well as development of measures aimed at achieving success in chosen fields and activities [1]. Strategic planning is preceded by strategic goals setting and structuring. While developing a competitive strategy at the enterprise level it is advisable to use the goals the ensure:

- maximizing the market value of the enterprise;
- maximizing the net revenue and product sales in real terms within the existing level of diversification of production and economic activity of the enterprise;
- maximizing the net profit of the enterprise;
- minimizing ongoing costs that define own cost of produce;
- maximizing the level of profitability of real and financial investment of the enterprise etc.

Limitations on the resources of the enterprise, as well as constraints on the parameters of its financial condition serve as restrictions on the generated within the competitive strategy system of objectives.

In general, strategic planning process of developing a competitive business strategy covers research and evaluation of external and internal environment factors, and includes the following major elements:

- analysis of the market, competitors, current and potential portfolio of the enterprise;
- SWOT analysis, which provides for determination of the key success factors and core competencies of the enterprise;
- analysis of the innovative, technological, financial, economic and human potential of the enterprise;
- designing a mechanism of forming the necessary resources, including financial, and evaluation of sectors for their investment.

It is necessary to specify the competitive strategy while decomposing it, i.e. bring out functional strategies, and then composite elements in their framework. In particular, the financial strategy of an enterprise is a fully developed concept of attraction and use of financial resources, including a specific mechanism for the formation of the required funding from various sources and of different forms, as well as the mechanism for efficient investment of these resources in the assets of the company. [2] At the same time, while designing enterprise's financial strategy it is relevant to consider such elements as management of fixed assets and borrowed funds, operating and investment costs, use of non-traditional sources of funding, etc.

Therefore, while elaborating a financial strategy the management must have firm ways and methods of influencing the mechanism of enterprise's financial resources movement, ensuring efficient use of own and borrowed funds, its non-current and current assets, financial and intellectual capital.

Thus, financial management as part of business management process becomes a priority under these conditions. At the same time, application of guidelines that ensure effective financial management requires that a system is established at the enterprise, which manages its financial resources as well as financial relations arising in the process of their movement. Financial

management encompasses a set of interrelated processes aimed at developing a system of strategic and tactical objectives of financial management and designing alternative strategies to achieve these objectives with the help of specific financial techniques and levers. That said, an important element of financial management is the development of principles, indicators, criteria and specific economic and mathematical models of evaluating financing strategies in order to select the optimal variant of the strategy for the enterprise. Frequently, due to a large number of difficult to formalize factors, choosing the best option of the financial strategy becomes virtually impossible, hence, in this case, the optimization involves choosing quasi-optimal variants of the strategy. In such circumstances, the purpose of financial management is to achieve the required level of financial status of an enterprise as an integral part of the market infrastructure, including its financial stability and responsibility. This objective is achieved through developing and implementing corresponding financial strategy, which includes a set of strategic and business plans of the enterprise.

Development of financial strategies requires calculation of not only the needs of the enterprise in financial resources, but also the amount of the weighted average cost of capital. This results into the following:

- decision is made on the sources of financing best suited to the interests of the company at a given time, i.e. the capital structure is determined;
- the value of each source of funding is set, i.e. the cost of capital is determined;
- the weighted average cost of capital is calculated.

Alternative funding options are then evaluated based on the relevant criteria. These criteria, in particular, include the amount of the enterprise costs associated with attracting financial resources, the value of the interest rates and payment terms, ability to attract financial instruments of capital market etc. Furthermore, evaluation of financing options takes into account the time needed to attract capital, as well as the time needed for the enterprise to settle financial obligations, for example, obtained loans. The analysis also covers the likely restrictions on getting loans associated with changes in the future financial status of the company. Whereby the primary attention is paid to the change in the parameters of an enterprise's financial independence, the risk of external investors getting control over the enterprise is assessed.

The selected for the enterprise financial strategy is specified in the designed for a shorter term operational and calendar plans. These plans reflect the distribution of the financial resources of the enterprise for the respective calendar period of time selected for interval scheduling (usually quarter, month etc.).

The schedules developed for operational management of financial resources of the enterprise aim at solving tactical tasks for each goal. Operational schedules let implement the developed strategy in the specific conditions of the enterprise. The task of the calendar planning is to choose the optimal variant of distribution of financial resources of the enterprise through calendar time periods and structural subdivisions of the enterprise. In practice, this goal can be effectively achieved by means of network simulation and scheduling theory, using the most appropriate for the particular situation methods and techniques of managing financial resources of the enterprise.



## References

1. Myers, Stewart., Gerald A. Pogue. «A programming Approach to Corporate Financial Management», Journal of Management, May 2012, 579-682.
2. Bierman Harold. «Beyond Cash Flow», Midland Corporate Finance Journal, Winter, 2009, 36-40.

*Scientific supervision by V. Pikalov, Candidate of Sciences (Chemistry),  
Senior Researcher,  
Associate Professor of Alfred Nobel University.*

**М.В. Кравченко**  
*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,  
Старобільськ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СКЛАДНИХ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Швидкі зміни сучасного буття зумовлюють удосконалення технологічного підходу до стратегічного управління організацією та удосконалення технологій стратегічного аналізу організацій зокрема. Від якості стратегічного аналізу залежить ефективність прийняття стратегічних рішень щодо підтримання конкурентних позицій складних диверсифікованих організацій. У сучасному світі конкуренція має глобальний характер та основною метою більшості складних диверсифікованих організацій стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах зростає роль впровадження різних видів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища великих підприємств.

Методологічні аспекти здійснення стратегічного аналізу розкрито в працях В. Білошапки, В. Василенка, З.Галушки, В.Голозубова, С. Гончарової, В.Догадиної, Л. Забродської, В. Загорулько, І. Комарницького Є. Мироненка, В.Могилко, В.Онегіної, В.Пічугіної, О. Пономарьова, С. Подрези, В. Пастухової, Г. П'ятницької, А. Сучкова, О. Таран, О.Тищенко, А. Черепа, А. Шегди, Б. Шелегеди, В. Шелкунова, З. Шершньова, О. Яценко. Проте, в науковій літературі немає єдиної думки щодо підвищення ефективності стратегічного аналізу складних диверсифікованих організацій. З огляду на це, нами обрано мету статті, яка полягає у визначенні шляхів удосконалення системи стратегічного аналізу складних диверсифікованих організацій.

Процес стратегічного управління для кожного підприємства є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні стадії розроблення стратегії є доволі уніфікованими для вітчизняних об'єктів управління. Такі види аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як SWOTаналіз та PEST-аналіз підприємства є достатньо поширеними в сучасній практиці стратегічного управління. Зауважимо, що складна диверсифікована організація становить безліч автономних утворень, зібраних під «дахом» єдиної адміністративної структури, що значно ускладнює здійснення стратегічного аналізу

такого виду організацій. Так, вважаємо, що повний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища складних організацій дозволяють здійснити такі інструменти стратегічного управління, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, бенчмаркінг та GAP-аналіз. Розкриємо сутність кожного з них.

В.Сладкевич зазначає, що SWOT-аналіз, утворено як абревіатуру чотирьох англійських слів: S (strengths) — сильні сторони підприємства; конкурентні переваги, що надають йому додаткові можливості; W (weaknesses) — слабкі сторони підприємства; брак чогось важливого для його нормального розвитку; O (opportunities) — зовнішні можливості; позитивні тенденції та явища, які сприяють збільшенню продажу та прибутків; T (threats) — зовнішні загрози; негативні тенденції та явища, які без відповідної реакції підприємства можуть призвести до суттєвого зменшення обсягів продажу та прибутків. SWOT-аналіз називають іще стратегічним балансом. Він дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку [2].

Вважаємо, що для складних диверсифікованих організацій корисно крім вищезазначеного SWOT-аналізу використання SNW-аналізу, сутність якого полягає у більш детальному вивченні внутрішнього середовища організації. Так, SNW - це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S - Strength - сильна сторона, N - Neutral - нейтральна позиція, W - Weakness - слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід - це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу [5]. У поєднанні результатів SWOT-аналізу та SNW-аналізу менеджери складних диверсифікованих організацій матимуть змогу більш конкретно дослідити внутрішнє середовище підприємства.

Оскільки стратегічне управління більшою мірою орієнтує сучасних менеджерів орієнтуватися на зовнішнє середовище, то, на нашу думку, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та бенчмаркінг дозволять детально дослідити функціонування складної організації в єдності із зовнішнім середовищем.

Отже, сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Political/legal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирима вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних впливів на підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [4].

Для дослідження зовнішнього середовища важливе значення має такий інструмент стратегічного управління як бенчмаркінг, який достатньо поширений для зарубіжних підприємств. Отже, бенчмаркінг (англ. bench-місце, marking- відмітити) являє собою: метод порівняльного аналізу для

підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби; спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів, в першу чергу конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у власній роботі; метод копіювання організацією переваг основних конкурентів за всіма напрямками техніки, технології, економіки і управління; постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності. У світовій практиці бенчмаркінг використовується для зниження виробничих витрат, підвищення ефективності виробництва і збуту продукції, раціоналізації організаційної структури тощо [1].

Для складних диверсифікованих організацій використовуються такі види бенчмаркінгу:

- 1) внутрішній – порівнянню підлягає діяльність структурних підрозділів усередині організації;
- 2) конкурентний – порівняння організації з організаціями-конкурентами за максимальною кількістю параметрів;
- 3) загальний – порівняння організації з непрямими конкурентами за певними показниками;
- 4) функціональний – порівняння за функціями (продажу, закупівлі тощо).

Таким чином результати бенчмаркінгу дозволяють керівництву складної диверсифікованої організації вдосконалювати та об'єднати всі складові системи розробки стратегії, процесів галузевого аналізу та аналізу досвіду конкурентів. Застосування бенчмаркінгу спрямовує сучасних менеджерів раціонально вибрати напрямки діяльності, розміри необхідної ресурсної бази та створити взаємозв'язок між напрямками своєї діяльності, організація має чітко уявляти стратегічні особливості своєї галузі.

З метою виявлення невідповідностей внутрішнього середовища складної диверсифікаційної системи зовнішньому середовищу використовується GAP-аналіз. Так, GAP-аналіз, або аналіз розривів, який знайшов широке застосування в якості ефективного методу стратегічного аналізу, також може використовуватися для діагностики проблем фірми. Суть методу полягає в дослідженні проблеми, що виявляється як розрив (від англ. Gap - пролом, дірка), що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності [3]. Іншими словами здійснення GAP-аналізу дозволяє максимально реалізувати внутрішній потенціал організації, нейтралізувати виникнення проблемних місць великих підприємств у процесі досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, удосконалення системи стратегічного аналізу тісно пов'язане з життєвим циклом стратегії, а його етапами (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнутий контур, а тому, аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється. Успішне виживання складних диверсифікованих організацій пов'язане з прогнозуванням можливих труднощів в майбутньому, тому використання таких видів аналізу як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, бенчмаркінг та GAP-аналіз концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості приховано в зовнішньому середовищі.

щі. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду складних організацій, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. Чітке усвідомлення сильних та слабких сторін складної диверсифікованої організації надає можливість менеджерам вищих рівнів управління розробляти ефективні стратегії розвитку підприємства.

Підбиваючи підсумок, можемо сказати, що користь використання комплексу різних видів аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, бенчмаркінг та GAP-аналіз) полягає в тому, що виробничі процеси, стають найбільш керованими в тому випадку, якщо у своїй організації аналізуються і впроваджуються кращі методики, способи та технології найуспішніших підприємств або галузей.

#### Список використаних джерел

1. Методи аналізу конкурентних переваг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studfiles.net/preview/4532245/page:5/>
2. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. Сладкевич – К.:ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
3. GAP-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap\\_analiz](http://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap_analiz)
4. PEST-аналіз мікросередовища підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/36596/>
5. SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/15660212/marketing/snw-pidhid\\_analizu\\_silnih\\_slabkih\\_storin\\_firmi](http://pidruchniki.com/15660212/marketing/snw-pidhid_analizu_silnih_slabkih_storin_firmi)

*Науковий керівник: С.О. Снітко, кандидат технічних наук, доцент.*

**Е.Г. Красько**

*Університет імени Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент – это процесс установления долгосрочных целей компании, процесс их достижения с помощью человеческих ресурсов и человеческого потенциала компании. Также будет не лишним отметить, что стратегический менеджмент включает в себя построение и реализацию эффективного плана работы. Все это способствует осуществлению ключевых целей предприятия.

Менеджмент в целом играет огромную роль в компании. Сотрудники, занимающие столь высокие должности, должны чётко знать свое дело и понимать, что лучший менеджер тот, который смог организовать эффективный рабочий процесс и при этом не появляться на работе. Однако не всем везёт. Для этого и существует стратегический менеджмент.

Понятие самого менеджмента одинаково везде и не зависит от его специализации. Любой вид этой деятельности, будь то финансовый, развития или персонала, включает в себя 4 основных пункта: план; мобилизация ресурсов; действия; проверка.

В контексте стратегического менеджмента давайте немного углубимся. Стратегический менеджмент можно в целом воспринимать как построение эффективной стратегии работы организации. Очень важно, чтобы эта стратегия имела не просто список дел, которые необходимо завершить, а явную, обособленную цель. Цель является ключевым параметром и для ее достижения разрабатывается план. Чтобы этот план сработал, при его построении и выполнении «стратегическому» менеджеру необходимо:

- Иметь четко выраженную цель (обычно, определяется в долгосрочном периоде)
- Анализировать внешнюю и внутреннюю обстановку, изучать «окружающую среду» компании и осуществлять проверку внутренних ресурсов
- Проводить исследования рынка
- Определять направления интеграции компании
- Контролировать результаты и давать им оценку
- Осуществлять обратную связь между показателями «по плану» и «в жизни»
- При необходимости вносить изменения
- Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Стратегический менеджмент – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны.

Функциональная – при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов.

Процессная – в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений.

Элементная – управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов.

Эффективность системы стратегического менеджмента заключается в том, что она обеспечивает комплексный взгляд на предприятие, облегчает принятие стратегических решений, дает возможность увидеть тенденции развития бизнеса

В своей основе система стратегического менеджмента использует стратегические решения, которые, в свою очередь, ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

## ТЕНДЕНЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Стратегический менеджмент- это такой процесс, в котором управление осуществляет проект либо стратегию, что максимизирует применение ресурсов в заинтересованностях компании. Зачастую компании вводят план, однако никак не осуществляют процесс, который измеряет эффективность при достижении целей. Стратегический план управления обязан применяться в качестве единой схемы управления компании, что содержит стратегический анализ, например SWOT. И эффективные проекты обязаны являться эластичными и инноваторскими, для того чтобы приспособиться к трудным условиям сферы.

Стратегический менеджмент - это не что иное, как составление плана равно как прогнозируемых, так и неисполнимых непредвиденных факторов. Он употребим как к мелким, так и к большим учреждениям, так как в том числе и наименьшая организация встречается с конкурентной борьбой, и, формулируя и используя надлежащие стратегии, они имеют все шансы достигнуть стабильных конкурентоспособных положительных сторон.

Стратегическое управление - это постоянный процесс, который дает оценку и осуществляет контроль бизнеса и отрасли, в каковых принимает участие предприятие; дает оценку собственных конкурентов и определяет миссии и стратегии с целью удовлетворение абсолютно всех существующих и возможных соперников; а далее вторично дает оценку стратегии в регулярной основе, для того чтобы установить, как она была выполнена и была ли она эффективной либо потребует её замены.

Стратегический менеджмент предоставляет наиболее широкую перспективу работникам компании, и они имеют все шансы правильнее понять, как их деятельность вписывается в весь координационный проект и как он связан с другими членами компании. Это не что иное, как мастерство управления работниками таким способом, чтобы максимизировать умение достигать бизнес-целей. Работники станут наиболее надежными, наиболее безупречными и наиболее удовлетворенными, так как они имеют все шансы весьма хорошо справиться с любой организационной задачей. Они имеют все шансы осознать реакцию изменений окружающей среды на организацию и возможный ответ компании с помощью стратегического управления. Подобным способом, сотрудники могут рассуждать о влиянии подобных перемен на свою работу и имеют все шансы результативно противодействовать изменениям. Руководители и работники обязаны надлежащим способом осуществлять соответствующие действия. Они обязаны являться результативными и эффективными.

Одной с главных функций стратегического управления считается полная интеграция разных функциональных областей организации, а кроме того обеспечение гармонизации данных функциональных сфер. Другая роль стратегического управления - регулярно наблюдать за целями и проблемами организации.

Тенденции определяются как общее направление, к которому что-то движется, либо то что-то модное либо популярное. Более удачными стратегиями стратегического управления считаются те, которые исторически эффективны в отличие от тенденции. Тенденции, согласно установлению, считаются вещами, которые никак не проходят проверку временем. Чтобы создать успешную организацию, стратегический менеджмент должен являться единой философией, которая гарантирует организационное управление умением адаптироваться и преодолевать изменяющиеся потребности и потребности клиентов, государственное регулирование и законы, рынки, бизнес и научно-технические новинки, экономики и геополитически экономических событий.

Тенденция №1: Продвижение новых технологий. Одна с трудностей, с каковой встречаются на сегодняшний день руководители, - это то, как они станут внедрять появляющиеся технологии и как они станут принимать их, отторгать либо интегрировать в бизнес-операции.

Тенденция № 2: Время выхода на рынок. Время выхода в рынок предполагает собою непростую проблему, которая не только влияет на сроки выпуска товаров на рынок, а кроме того удовлетворенность покупателей, имидж фирмы, брендинг и множество иных трудностей.

Тенденция № 3: Социальная среда. Социальная сфера каждой компании непосредственно связана с непрерывным совершенствованием. Формирование коллективной социальной среды в организации должно быть основной стратегической задачей, Это связано с тем, что социальная сфера считается организационной константой.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**В.Л. Пікалов, А.С. Шевцов**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

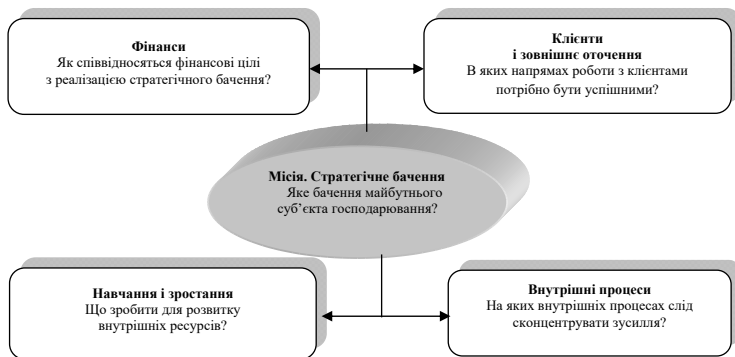
## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Збалансована система показників була розроблена професором Гарвардського університету Робертом Капланом і консультантом з Бостона Дейвідом Нортоню на підставі дослідження декілька десятків суб'єктів господарювання щодо пошуку нових методів оцінки результатів їх діяльності. Саме недостатність тільки фінансових показників для повного та всебічного опису стану господарюючого суб'єкта з метою прийняття ефективних управлінських рішень (традиційні фінансові показники розроблялися, як правило, для порівняння з результатами попередніх періодів) підштовхнула Роберта Каплана і Дейвіда Нортюна до розробки нової системи.

Автори дослідивши ряд альтернатив, зупинилися на ідеї системи збалансованої системи показників (BS – Balanced Scorecards), за допомогою якої можна відстежувати найбільш важливі види діяльності всієї організації - внутрішні бізнес-процеси, діяльність працівників, клієнтські питання та, звичайно, ті проблеми, які турбують акціонерів. У першу групу по-

казників цієї системи автори включили основні фінансові показники; у другу – показники, що описують зовнішнє оточення підприємства, його відношення із клієнтами; у третю групу – показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси, у четверту – показники, що описують здатність персоналу до навчання та стан інформаційних систем організації [1, 2].

Ця система дозволила збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних з поточними факторами економічного успіху, поєднуючи в собі необхідні критерії, нова система дозволила зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями працівників. При цьому кожна складова цієї системи містить ключове питання, з яким вона асоціюється. У той же час, відповіді на ці питання є цілями, ступень досягнення яких характеризує рівень успішності просування на шляху до реалізації вибраної стратегії суб'єкта господарської діяльності (рис. 1).



**Рис 1. Структура збалансованої системи показників [2]**

Хоча первинною метою цієї системи було досягнення рівноваги між історичними фінансовими даними і факторами майбутньої вартості (цінності) для організації, але, у міру того як все більше і більше організацій експериментували з цією концепцією, виявилось, що вона є найважливішим інструментом для здійснення короткочасних дій у відповідності до стратегії організації. Тому для багатьох суб'єктів господарчої діяльності збалансована система показників перетворилася з оціночного (вимірювального) інструменту в те, що Каплан і Нортон назвали «системою стратегічного управління».

На нашу думку, застосовувана для цілей стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання, збалансована система показників сприяє подоланню цілого ряду бар'єрів, що мають місце на шляху здійснення ефективної та результативної стратегії. Зокрема:

- подолання бар'єру бачення. В ідеальному варіанті збалансована система показників створюється на основі загального розуміння і перетворення стратегії організації в цілі, показники, орієнтири і ініціативи по кожному з чотирьох факторів економічного успіху. Доведення бачення і сутності вибраної стратегії до співробітників організації, що втілюють їх



в життя, змушує керівництво чітко визначити, що означають розпливчасті і туманні поняття в формулюваннях бачення майбутнього і стратегії. Дослідження опиту успішних організацій свідчить, що лише саме за допомогою процесу розробки збалансованої системи показників керівництво може чітко визначити, що воно має на увазі, яких кількісних показників необхідно досягнути. Лише в цьому разі практично всі робітники зможуть направити свою енергію і повсякденні дії на досягнення абсолютно чіткої поставленої мети, а не гадати і сперечатися, що ж насправді має на увазі керівництво;

- подолання бар'єру людського фактору. Для успішної реалізації будь-яка стратегія повинна бути зрозуміла і прийнята до виконання на всіх рівнях організації. Для цього необхідно здійснювати каскадування системи показників, що означає ознайомлення з нею всіх працівників організації та надання їм можливості продемонструвати, який внесок їх повсякденна діяльність вносить в реалізацію загальної стратегії. Всі організаційні рівні визначають свої механізми створення вартості шляхом розробки відповідних збалансованих показників, пов'язаних з організаційними цілями більш високого рівня. Саме за допомогою каскадування створюється зв'язок між робітником біля верстата і топ-менеджментом організації. Замість того щоб пов'язувати стимули і винагороди з досягненням короткотермінових фінансових цілей, менеджерам, які використовують таку систему, надається можливість зв'язати винагороду свого підрозділу безпосередньо з тими факторами успіху, на які їх робота оказує вплив. Лише в цьому разі практично всі працівники можуть зосередити свою увагу на факторах майбутньої економічної вартості і на те, які рішення і дії необхідні для досягнення цих результатів;

- подолання бар'єру ресурсів. Розробка збалансованої системи показників забезпечує виключно ефективне поєднання розподілу ресурсів зі стратегією. Для цього необхідно не тільки думати з точки зору цілей, показників і орієнтирів по кожному з чотирьох факторів збалансованої системи, але також критично розглядати ініціативи або плани заходів, які потрібно підготувати для виконання орієнтирів системи, що в свою чергу дозволяє чітко визначити і проміжні етапи на шляху до їх досягнення. При цьому складання щорічного бюджету треба здійснювати, виходячи з людських і фінансових ресурсів, необхідних для виконання орієнтирів системи показників, а в планових документах чітко вказувати необхідні суми витрат (і прибутку), пов'язані з плановими завданнями збалансованої системи показників. Такий підхід до того ж сприяє навчанню стратегічному плануванню керівництва організації, оскільки тепер воно змушене робити важкий вибір і шукати компроміс, вирішуючи, які ініціативи слід фінансувати, а які - відкласти. Крім того, робота над створенням збалансованої системи показників дає прекрасну можливість критично вивчити величезну кількість ініціатив, існуючих в організації щодо виявлення саме тих ініціатив, які відповідають стратегічним завданням організації в цілому;

- подолання бар'єру керівництва. В умовах швидкоплинного навколишнього середовища для прийняття стратегічних рішень необхідно щось більше, ніж простий аналіз розбіжностей між фактичними даними

і бюджетом. На жаль, в наш час керівництво багатьох організацій все ще витрачає дорогоцінний час на обговорення розбіжностей і пошук шляхів виправлення недоліків, в той час як збалансована система показників дає необхідні дані для того, щоб перейти від цієї схеми до нової моделі, в якій результати системи показників стають вихідною точкою аналізу, обговорення і вивчення стратегії.

Таким чином збалансована система показників, на наш погляд, трансформує бачення майбутнього і визначену стратегію в цілісний комплекс показників чотирьох збалансованих факторів, що можуть розглядатися як єдине ціле, що відображає стратегію і дозволяє визначити, чи наближають вони організацію до реалізації цієї стратегії.

#### Список використаних джерел

1. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

2. Пікалов В.Л. Концептуальні підходи до створення результативної системи управління розвитком суб'єкта господарювання / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. –2008. – Вип. 2 [5]. – С. 148–158.

**М.Д. Чурпита**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Стратегічний менеджмент - невід'ємна складова сучасного процесу управління. Ряд вчених і аналітиків посилаються на дану категорію як функцію управління, повсюдно поширюється на цілі і завдання в короткостроковому і довгостроковому періодах дії підприємства. При цьому сам процес стратегічного менеджменту повинен підкріплюватися грамотно підібраними інструментами, кадровим потенціалом, можливістю швидко провести рокировку як кадрів, так і використовуваних ресурсів. У фірмі, стратегічний менеджмент повинен формувати розумну стратегію, підвищуючи її економічну ефективність і надавати можливість грамотно міняти інструментарій відповідно до умов, що змінюються зовнішнього світу. Наприклад, невизначеність економічної системи, викликана економічними та фінансовими кризами як світова фінансова криза, можуть коригувати поведінку фірми, тому плануючи подальший розвиток на ринку необхідно враховувати дані параметри та заздалегідь готувати менеджерів не упустити в кризові часи використовувати недосяжні раніше стратегічні можливості.

Також обмеження, що накладаються законом, визначають суть бізнесу більшості компаній. Дозволені напрямки діяльності, ринки, на яких може працювати компанія, типи продукції або послуг, які вона має право постачати, максимально можлива частка ринку - всі ці фактори керів-

ники приймають як невід'ємну складову стратегії. Однак в період кризи обмеження часто скасовуються, що і дає конкурентні переваги ряду підприємств. Але незважаючи на це компанії приватної форми власності все одно повинні спробувати реалізувати намічену стратегію. На сьогодні ряд фірм беруть за основу послідовність складання стратегії, запропоновану Робертом С. Капланом і Девідом П. Нортонем [1]:

- стратегія фірми повинна мати чітко сформульований характер;
- необхідно визначати стратегічні і кінцеві цілі підприємства і стимулювати стратегічні ініціативи;
- важливо розширювати стратегічну зворотний зв'язок і інформованість.

А як управляти компанією в період нестабільності і кризи?

По-перше, потрібно зробити аналіз якості управління, злагодженості в роботі команди та наявності у керівництва підприємства чіткої стратегії дій.

По-друге, щоб повернути кризову ситуацію собі на користь треба шукати нові можливості для реалізації. В умовах кризи, компанії не зможуть не поспішаючи «з'ясувати відносини» з дистриб'юторами, як це було б у звичайних умовах, тому що такі відносини підуть на шкоду і принесуть чималі збитки повільно працюючим компаніям, а швидкі і гнучкі отримають грошовий підйом. Вироблення стратегії в таких умовах, повинна враховувати швидкість переоцінити положення на підприємстві після кожної зміни в економіці. Далекоглядні керівники проводять таку переоцінку щотижня. Управляти компанією в періоди нестабільності та кризи досить важко, але не можна забувати що якраз в цей період компанія може створити необхідні стартові умови для її майбутнього.

По-третє, у період кризи варто ввести дворівневу систему управління, що забезпечить умови для ефективного здійснення технічних проєктів і ведення роботи з персоналом підприємства. У період нестабільності в економіці, має акцентуватися увага на висококваліфікованих співробітників, що можливо досягти за допомогою всіляких курсів.

Підводячи підсумки, я хочу сказати, що характерною рисою сучасного менеджменту фірми є посилення уваги до стратегічних аспектів управління, пов'язаних з вирішенням проблеми розвитку фірми відповідно до мінливих умов зовнішнього оточення. Актуальність стратегічного управління в тому, що ніяка організація не може виживати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чіткого плану дій, напрямків, які задають те, чого вона хоче домогтися у своїй діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон., пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес» 2003. – 210 с.

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

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

О.А. Аверьянова

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## УЧЕТ БИОЛОГИЧЕСКИХ РИТМОВ ЧЕЛОВЕКА В УПРАВЛЕНИИ

Знать свои биологические часы, крайне важно, чтобы уметь подстраивать работу под более продуктивные часы и так называемую текучку, выполнять по мере снижения сил. Ведь, делая не любимые дела, мы угнетаем себя, каждый день кажется рутинной, в которой мы с головой застряли. От этого может пропасть желания вообще работать, следовательно, рано или поздно придется лишиться работы, которая вовсе не приносит радости.

Людей определяют по таким биоритмам, как «жаворонки», «голуби» и «совы».

Жаворонки - встают рано. Самая высокая работоспособность у них в первой половине дня и постепенно к вечеру силы покидают ранних птичек. Для них встать в 6-7 утра не будет сложно. А даже наоборот.

Голуби - это люди, которые просыпаются чуть позже предыдущего типа. Работать для таких людей комфортнее днем. Утром они предпочли встать около 9-ти часов.

Совы – это группа людей, для которых комфортнее делать все во второй половине дня. К этому типу относятся люди творческих натур. Ведь никто не мешает. Эти люди ложатся обычно далеко за полночь. Уснуть ранее, для них представляет большую сложность, впрочем, не менее сложно встать рано и подстраивать свой биоритм под мир, который живет по часам жаворонков.

Знать для будущего менеджера свои биологические часы - это прекрасный способ себя реализовать. Знать ритмы своих подчиненных - это не плохой способ расположить к себе людей с большей выгодой для себя и комфортом для них.

Я бы отнесла себя к «совам» и не только потому, что люблю спать до обеда. Мне кажется в этом возрасте, время подъема - это не показатель твоего биологического ритма. Я бы объяснила это тем, что мы еще не умеем ценить время и распоряжаться им с умом. Я могу не спать до утра, потому что, даже в темной ночи, я вижу больше красок чем, в самом солнечном и ярком весеннем дне. В это время суток, ко мне приходит лучший друг – вдохновение, с которым мы можем пить горячий чай и писать какой-то художественный рассказ, книгу или стих. Ночью для меня проще все. Сделать домашнее задание, читать или даже делать жалкие попытки что-то нарисовать. Ночью кажется, что даже мир добрее,

или проще. Ночью нет лжи, общение простое, даже с человеком, которого едва знаешь, переписываться ночью и узнавать друг друга – легче и я бы сказала бы интереснее. Создается впечатление, что вы 100 лет знакомы и что у вас так много общего. А больше всего, мне нравится открыть окно где-то после часу ночи и дышать таким же свежим воздухом, как и мысли в это время. Даже это я пишу поздно вечером, когда мои друзья медленно готовятся ко сну и собирают вещи на завтра, на учебу, уже уставшие и без какого-либо желания творить. Чтобы выспаться и быть в духе, а я просто счастлива от прохладного воздуха и пары строк, которые нашли рифму. Или от того, что максимально смогла изложить свое мнение на этот счет.

Поэтому, если вы знаете, какие у вас биологические часы, я советую жить по ним. Это принесет больше пользы, чем подстраивать себя под какой-то другой тип людей. вы такой, какой есть. Если любите раннее утро и первые лучи солнца, найдите подходящую работу, чтобы освободиться раньше. Если вам по душе день и этот шум улиц, суета города, которая показывает, что жизнь не стоит на месте, постарайтесь найти именно то, что максимально даст вам комфортные ощущения себя в этом мире. Если же вы любите ночь, то творите. Значит вы, созданы именно для того, чтобы радовать окружающих своими успехами, своими работами. Чтобы дарить вдохновение другим. Узнайте себя лучше и будьте именно теми, кем должны, занимая то место, которое вам отведено во вселенной.

Таким образом, для достижения более высоких результатов в любых сферах деятельности человек должен учитывать особенности своих биологических ритмов. Хороший руководитель при распределении обязанностей и графика работы должен стараться учесть этот фактор для достижения более высокой эффективности работника и компании в целом.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**А.А. Аршинова**

**Университет имени Альфреда Нобеля, Днепро, Украина**

## **МЕХАНИЗМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МОТИВАЦИИ**

Менеджер - это уникальная профессия, в которой можно достичь больших высот в управлении и организации бизнеса, что обычно отражается в карьерном росте. Но, чтобы достичь этого роста, необходима мотивация.

Многие задаются вопросом, что же побуждает человека действовать на благо организации. Мотивация играет важную роль в любой целенаправленной деятельности. Она направляет человека на совершение ряда полезных действий в достижении определенных целей компании.

В процессе мотивации можно выделить 6 этапов:

- I. У человека возникают потребности
- II. Поиск различных путей для удовлетворения потребностей
- III. Нахождение целей для удовлетворения потребностей
- IV. Воплощение этих целей

V. Вознаграждения за воплощение этих целей

VI. Человек продолжает трудиться до того, пока не возникнет новая цель

У каждого человека мотивация индивидуальна и осуществляется такими факторами: благосостоянием, социальным статусом, квалификацией, должностью, потребностями. Эти факторы, возможно, являются самыми необходимыми для появления мотивации.

Мотивация имеет две формы: вознаграждение и наказание. Эти две формы предполагают равновесие или изменения работы. Они связаны с конечным результатом и отражают личный вклад человека в общую работу, создавая желание у человека работать еще лучше.

Каждый менеджер для успешного руководства должен представлять к чему стремятся и чего избегают его подчиненные, как на них воздействовать и какие результаты стоит ожидать. Руководитель должен знать, как мотивировать своих подчиненных, чтобы работа приносила моральное и материальное удовлетворение.

Примерные способы мотивации подчиненных:

- премия за изобретательность;
- премии по итогам года;
- премия за положительные отзывы клиентов;
- премия за активность в деятельности организации.

Успех выбора системы мотивации зависит от уникальности профессии и целей организации. Каждый сотрудник должен понимать и представлять, от чего зависит его прибыль и как он может добиться ее увеличения. Успех организации зависит от саморазвития и самореализации каждого сотрудника.

Существует много позитивных эффектов от использования мотивации. Во-первых, это дисциплина и трудолюбие, которые в первую очередь дают возможность сотрудникам проявить себя в достижении определенных целей, как личных, так и коллективных. Во-вторых, мотивация воздействует на психику человека, он становится более уверенным и стабильным, что улучшает производительность труда.

Минусы мотивации заключаются в очень тонком психологическом механизме, в котором - главное знать меру воздействия на сотрудника. Например, сотрудники негативно воспринимают всевозможные исследования и проверки на уровне анкетных данных.

Пройти путь от рядового менеджера к руководящей должности очень непросто, и в этом большую роль играет мотивация. Если менеджер боится за свое производство и благосостояние сотрудников, у него есть шанс подняться по карьерной лестнице не только в достижении своих целей, а и в достижении больших и эффективных производственных целей компании.

Если в компании работает несколько менеджеров, между ними должна быть всегда взаимосвязь, дружелюбие, взаимовыручка и разумная конкуренция, что приносит только пользу для развития компании и благосостояния сотрудников. Зависть и лицемерие – враги коллектива и развития компании.

Иногда люди сдаются на полпути к достижению цели, это чаще всего слабые люди, у которых нет мотивации. Но есть и те, которые будут идти через огонь и воду, чтобы достичь своих вершин. Чаще всего такие люди становятся очень влиятельным и, глядя на них, невольно хочется повторить их успешный путь. самому хочется совершать какие-то действия к достижению цели.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что мотивация – важнейшая функция менеджмента, которая в значительной степени определяет эффективность работы людей.

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

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

## **ПРОБЛЕМИ МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН В КОЛЕКТИВИ**

Формування сприятливого психологічного мікроклімату у колективі є одним із головних завдань кожного закладу.

Колектив – це сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою, проектом. Група людей, зв'язаних спільною працею в одній організації, установі, на підприємстві тощо. Під впливом людського фактору в кожному колективі формується колективна психіка. Вона виражається в думках, емоціях, почуттях та настрої людей. Колективи бувають великі (кількісно необмежена група людей, виділена на основі певних соціальних ознак) і малі (невелика кількість людей, об'єднаних спільними цілями або завданнями). В колективі як правило є два види людей: колективісти і конформісти. Колективісти – це люди, поведінка яких узгоджена з діями колективу та спрямована на їх підтримку. А конформісти – навпаки, люди, які відповідають цілям колективу зовнішньо при внутрішньому розходженні з ним.

Одним із основних завдань керівника створити умови для зміцнення міжособистісних зв'язків, для підвищення рівня розвитку колективу, адже правильно згуртований колектив – запорука ефективного розвитку трудового процесу. Він має розуміти, що ефективність роботи працівника залежить від його настрою, який безпосередньо формується в залежності від мікроклімату в колективі. Формувати колектив бажано з урахуванням типу темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості. Розрізняють такі чотири типи темпераменту: сангвінік, холерик, меланхолік та флегматик. Сангвінік – активний, енергійний, працездатний, дисциплінований, екстраверт – легко знаходить спільну мову з іншими людьми. Холерик – активний, запальний, наполегливий, нестриманий, нетерплячий. Любить бути в центрі уваги, непоступливий в спілкуванні. Екстраверт. Флегматик – активний, емоційний, працездатний, спокійний. Мовлення і рухи уповільнені. Складно зближається з новими людьми.

ми – інтроверт. Меланхолік – дуже чутлива людина, важко та хворобливо реагує на образи, сором'язливий і невпевнений в собі. М'який, неенергійний та швидко втомлюється. Йому притаманні низька працездатність, уповільнена діяльність, погана концентрація уваги – інтроверт [1].

Знання таких особливостей характеру членів колективу, надають змогу керівнику правильно розподіляти завдання між робітниками. На ефективність роботи працівників також впливають престижність фірми, розмір винагороди за працю, шанси кар'єрного зростання та відношення колег до діяльності фірми.

Гарним способом для підвищення корпоративного духу є командні види спорту, спільний відпочинок в не робочій атмосфері, проведення різноманітних тренінгів з командоутворення. Таким чином можна не тільки духовно зблизити колектив а й виявити його лідерів. В кожному колективі є формальний чи неформальний лідер – людина, яка в рамках певного часу чи в контексті визначеної організації має вплив над іншими членами групи, які без будь-якого примусу діють на благо досягнення цілей і задач групи [2, с. 37]. Зазвичай він володіє такими якостями як: активність, енергійність, чесність, впевненість у собі, має управлінські здібності та творчий підхід до справ, має здатність до переконання, вміє чути і розуміти інших. В колективі можуть мати місце і декілька лідерів.

На ґрунті спілкування та взаємодії в процесі реалізації завдань, неминуче виникають міжособистісні стосунки між членами колективу. Американський психолог і мікросоціолог Джекоб Морено(1889-1974) запропонував метод соціометрії, для виявлення міжособистісних відносин в групі. Метод має характер опитування, але істотно відрізняється від анкетного опитування та інтерв'ю питаннями, які стосуються емоційної сфери відносин людей.

Більшу частину свого часу людина проводить на роботі. Тож нерідко в колективі виникають конфлікти. Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів або думок опонентів чи суб'єктів взаємодії [3, с. 4]. Є три види конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний та міжгруповий. Одна з причин їх виникнення – відсутність сумісності. Сумісність – це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності. Вона буває чотирьох видів: фізична, психофізична, соціально-психологічна та психологічна. Конфлікт може мати як негативний, так и позитивний характер. Негативні наслідки конфлікту несуть в випадку його розростання, якщо менеджери своєчасно не зможуть його вирішити. З іншого боку, відсутність конфліктів – повна взаємодія і гармонія, відсутність нових ідей в організаціях може призвести до застою, гальмування розвитку інновацій. Тому для досягнення цілей організації, менеджери повинні уміти керувати та підтримувати конфлікт на рівні, необхідному для здійснення інноваційної діяльності в організації.

Отже, можна дістати висновку, що при формуванні колективу, подальшому управлінні персоналом необхідно враховувати міжособистісні відносини, а також психологічні особливості людей.



## Список використаних джерел

1. Типи темпераменту і його властивості // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/1\\_DISK1/UR\\_PSIX/html/16.htm](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/1_DISK1/UR_PSIX/html/16.htm)
2. Руденко О.М. HR–Менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О.М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова, Н.В. Філіпова – К.: Кондор, 2016. – 124 с.
3. Конфлікти в шкільному середовищі. Інформаційний бюлетень для використання класних керівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://static.klasnaocinka.com.ua/uploads/editor/6227/440188/sitepage\\_71/files/metodichka\\_konflikt\\_1.pdf](http://static.klasnaocinka.com.ua/uploads/editor/6227/440188/sitepage_71/files/metodichka_konflikt_1.pdf)

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

**И.О. Васянович**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ НАЛИЧИИ В КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МОЛОДЕЖНЫХ СУБКУЛЬТУР**

На сегодня является важным изучение проблемы управления персоналом, одним из участников которого, являются представители молодежных субкультур.

Принимая во внимание тот факт, что в Украине управлению персоналом уделяют внимание не все предприятия. На данный момент текущая кадровая очень сильная и на смену людям, которые подходят к нетрудоспособному возрасту, приходят молодые. В нашем обществе сформировалась большое количество молодежных субкультур.

Молодежь собирается в группы, имеющие общие интересы, чаще всего таким интересом является направление в музыке. Субкультура молодежи формируется под влиянием культуры «взрослых» и обусловлена ею даже в своих контркультурных проявлениях.

Молодежная субкультура - это семья, в которой все имеют свой статус (например, как отец, мать, сестра, брат и т. д.) И придерживаются определенных правил. В результате они имеют и общие интересы в одежде - это так сказать способ самовыражения.

Если в трудовом коллективе появляется представитель молодежной субкультуры, это явление сопровождается неприязнью и в какой-то даже степени озлобленностью его коллег. И, как следствие, начинаются конфликты. И это даже чем-то похоже на геноцид. Так как в одиночку каждый человек может воспринять другую не похожую на себя человека нормально, но мы говорим о коллективе. А коллектив - это общественная группа, в которой обсуждению подвергаются даже самые маленькие и незначительные события, тем более, что уже сказать о пополнении трудового коллектива, да еще и «чужаком». Поэтому менеджеру по персоналу следует быть готовым к таким событиям и уметь устранить подобный

конфликт. Мало того, эта ситуация может повлиять и на другие трудовые коллективы.

Особое внимание этому вопросу нужно уделять уже сейчас, так как Украина переживает экономический кризис, происходит массовое увольнение работников, в основном на рабочих местах остаются опытные. А опытные - это люди примерно 45-55 лет. После возобновления экономического роста в стране, как следствие предприятия вновь будут пытаться наращивать производство, а для этого прежде всего им потребуется рабочая сила.

Не трудно предположить, что в составе принятых вновь работников будут представители молодежных субкультур. Поэтому следует быть готовыми к этому и заблаговременно подготовиться чтобы понимать инструменты для эффективного стимулирования эффективной деятельности представителей молодежных субкультур.

Поэтому управленцу следует понимать основные молодежные субкультуры, уметь удачно формировать трудовые коллективы с представителями субкультур (в т.ч. с представителями разных субкультур), уметь улаживать или устранять конфликты между представителями трудового коллектива и представителями субкультур.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**Т.І. Гевлич**  
**Донбаська національна академія будівництва та архітектури,**  
**Краматорськ, Україна**

## **«LIFELONG LEARNING» ПРИ ПІДГОТОВЦІ СУЧАСНОГО БУДІВЕЛЬНИКА**

Сучасний стан розвитку економіки України викликає необхідність підготовки фахівців, які не тільки володіють системою професійних теоретичних знань та практичних навичок, що задовольняють вітчизняним та міжнародним вимогам, а й здатні до повсякденного їх оновлення. Безперервне навчання - «навчання протягом життя» (lifelong learning) є не тільки конкурентною перевагою сучасного будівельника на світовому ринку праці, а й необхідністю, пов'язаною із тим, що кінцевий продукт у будівельній галузі може нести загрозу життю та здоров'ю населення.

Визначення терміну «lifelong learning» зазначене в документі Європейської Комісії «Перетворимо Європейський простір навчання впродовж життя реальністю» як «вся діяльність з навчання, здійснювана протягом життя, з метою вдосконалення знань, умінь і компетенцій як в інтересах особистісного, громадянського і соціального розвитку, а також/ або для отримання роботи» [1]. Концепція lifelong learning передбачає необхідність і можливість здобування на кожному життєвому етапі тих блоків інформації, які необхідні людині для підтримки своєї активної життєдіяльності та самореалізації, зокрема, забезпечення навичок і компетентностей для швидкої адаптації до нових соціальних процесів.

Рада Європи затвердила lifelong learning в якості одного з основних компонентів європейської соціальної моделі, зазначивши, що таке навчання не обмежується лише сферою освіти, а в рамках останньої поєднує різні форми - формальну, неформальну, інформальну. Проте, зважаючи на домінуючу роль освіти як виду діяльності для дітей та молоді, вища освіта займає особливе місце у цій концепції.

Законом України «Про вищу освіту» остання визначена як «сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [2]. Українська реформа освіти, що здійснюється сьогодні, акцентує увагу учасників освітнього процесу саме на компетентностях як «динамічній комбінації знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [там само].

Проект стандарту вищої освіти для першого рівня (бакалавра) з галузі 19 – Архітектура та будівництво, спеціальності 192 – Будівництво та цивільна інженерія [3] виділяє інтегральну компетентність як «здатність розв'язувати спеціалізовані задачі та вирішувати практичні завдання у сфері будівництва та цивільної інженерії, що характеризуються комплексністю і системністю, на основі застосування основних теорій та методів фундаментальних та прикладних наук», а також 13 загальних (КЗ) і 16 спеціальних (фахових) компетентностей (КС), якими мають оволодіти майбутні фахівці у цій галузі. Аналіз їхньої сутності доводить, що не всіма можна оволодіти одномоментно, щоб використовувати протягом усієї фахової діяльності. Зокрема, мова йде про наступні компетентності:

КЗ01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу нових ідей при діях в нестандартних ситуаціях;

КЗ05. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

КЗ06. Здатність самостійно оволодівати знаннями;

КЗ07. Навички виконувати пошук, оброблення та аналіз інформації з різних усних, письмових та електронних джерел;

КС05. Знання технології виготовлення, технічних характеристик сучасних будівельних матеріалів, виробів і конструкцій, уміння ефективно використовувати їх при проектуванні та зведенні будівельних об'єктів;

КС11. Знання сучасних вимог нормативної документації в галузі будівництва;

КС14. Здатність до розробки раціональної організації та управління будівельним виробництвом при зведенні, експлуатації, ремонті й реконструкції об'єктів з урахуванням вимог охорони праці.

Це пов'язано із дією наступних трьох факторів:

1) жорстка регламентація діяльності в галузі будівництва як такої, що здатна вплинути на життя та здоров'я населення, державними будівельними нормами;

2) реформування національної економіки, що спонукає до виконання міжнародних вимог у галузі будівництва;

3) застосування новітніх технологій будівництва у зв'язку із розвитком науково-технічного прогресу.

В даних умовах основну роль у процесі формування сучасного інженера-будівельника грає набуття навичок lifelong learning на протязі навчання у виші. На наш погляд, основним інструментом актуалізації знань, що отримані під час навчання у виші, є самостійний пошук, практичні навички якого формуються в рамках виконання студентами науково-дослідної роботи (НДР).

У кредитно-модульній системі організації навчального процесу НДР є невіддільною частиною й широко використовується в рамках самостійної роботи студентів. Саме самостійна робота як невід'ємна та дуже вагома (як за значенням, так і за обсягом часу) складова навчального процесу акцентує увагу на пошуковій роботі. При цьому наукова робота в рамках СРС повинна проходити під контролем та керівництвом викладача, що здійснюється в рамках індивідуально-консультативної роботи.

Напрями здійснення самостійної роботи при підготовці інженерів-будівельників представлені наступними:

1) самостійна робота в рамках вивчення професійних дисциплін за освітніми стандартами;

2) розробка курсових та магістерських проектів;

3) проходження виробничої практики.

Що стосується науково-дослідної роботи студента, вона може включати додатково:

1) участь у наукових гуртках, студентських наукових товариствах;

2) розробку доповідей на наукових семінарах, конференціях, «круглих столах»;

3) участь у конкурсах наукових робіт, предметних олімпіадах та олімпіадах зі спеціальності, проектах.

В якості пріоритетних напрямів подальшого розвитку та вдосконалення НДР студентів можуть розглядатися наступні:

1) збільшення мотиваційної складової організації НДР студентів шляхом популяризації студентських наукових робіт через збільшення їх питомої ваги при рейтингуванні студентів, спрямування на навчання та стажування за кордон студентів-дослідників;

2) широке залучення студентської молоді до участі у науково-дослідній роботі кафедр за держбюджетними та ініціативними темами;

3) вирішення проблеми фінансування НДР студентів, у т.ч. їх участі у наукових заходах, проектах та темах, надання грантів на дослідження [4].

Подальша реалізація навичок lifelong learning може успішно здійснюватися через вищі навчальні заклади як осередки сучасних наукових та практико-орієнтованих знань, що мають необхідне обладнання та ка-

дровий потенціал, шляхом організації післядипломної освіти, проведення курсів підвищення кваліфікації. При цьому в галузі будівництва вкрай важливо, щоб теоретичні дослідження у вишах базувалися на належному матеріальному забезпеченні та замовленнях суб'єктів господарювання. Це є нагальною потребою забезпечення достатнього рівня якості викладання в рамках lifelong learning.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. «Навчання протягом життя» (lifelong learning) є невід'ємною складовою процесу формування сучасного фахівця-будівельника.

2. Науково-дослідна робота студентів в рамках набуття навичок самоосвіти займає вирішальне місце у формуванні сучасного фахівця.

3. Популяризація студентської науки, зокрема через фінансову мотивацію до НДР є взаємовигідною для підготовки фахівця високого рівню та розвитку самого вишу.

#### Список використаних джерел

1. Commission of the European Communities. Brussels, 21.11. 2001. COM (2001) 678 final. Communication from the Commission «Making a European Area of Lifelong Learning a Reality» URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ>.

2. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.2002 р. № 2984-III: за станом на 22.02.2018 р. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page4>.

3. Проект стандарту вищої освіти для першого рівня (бакалавра) з галузі 19 – Архітектура та будівництво, спеціальності 192 – Будівництво та цивільна інженерія. – URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/proekti-standartiv-vishoyi-osviti>.

4. Гевлич Л.Л. Місце НДР при підготовці обліковців: сучасний стан та перспективи розвитку / Л.Л. Гевлич, Н.В. Піскунова // Ефективні технології навчання та виховання в контексті Болонського процесу: зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції (Макіївка, 18–19 квітня 2013 р.). – Макіївка, 2013. С. 149–152.

**О.К. Гілко**

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,  
Одеса, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ**

Фахівець у сфері зовнішньоекономічної діяльності – професія, актуальна для сучасного етапу розвитку економіки України. Особливого значення набуває формування у студентів – менеджерів ЗЕД професійних якостей, необхідних для повноцінної реалізації у майбутній професійній діяльності.

З'являються нові стандарти які відрізняються посиленням вимог до умов реалізації освітніх програм, оцінці результатів навчання на осно-

ві компетенції, ресурсному забезпеченню навчального процесу. Велика кількість студентів закінчуються кожного року ВНЗ за спеціальностями напряму «менеджмент», але в умовах великої міжнародної конкуренції та в умовах глобалізації бізнесу в Україні все більше з'являється дефіцит у кваліфікованих кадрах даної спеціалізації, які готові та вміють працювати в умовах, що змінюються. Причиною цього автор бачить у тому, що на сьогоднішній день із за зростання вимог до професійних компетенцій управлінських кадрів, які здатні професійно вирішувати проблеми і практичні завдання бізнесу в умовах циклічно повторюваних економічних і фінансових криз.

Для даної виправлення ситуації у зростанні некваліфікованих кадрів потрібно вдосконалити освітні програми у ВНЗ, особливу увагу слід звернути на практичну підготовку управлінських кадрів, а не тільки теоретичну, також потрібно процес навчання в ВНЗ України побудувати з урахуванням передового міжнародного досвіду.

Основні проблеми професійної підготовки управлінських кадрів зводяться до наступних.

1. Процес навчання керуванню як набір окремих дисциплін

Сьогодні процес навчання управлінських кадрів (наприклад, за магістерськими програмами) будується на основі модульного принципу та набору дисциплін, що займають ключові позиції в навчальному плані.

2. Навчання управлінню за допомогою аналізу, а не синтезу

У навчанні сучасних управлінців стратегічного управління стало превалювати навчання навичкам стратегічного аналізу. Однак аналіз (це процес поділу чого-небудь на складові елементи) зовсім не означає синтез. Як відомо, на основі окремих частин, елементів не завжди можна відтворити ціле. Саме синтез можна вважати серцевиною управління.

Перекіс у бік розвитку аналітичних навичок у менеджерів призводить до того, що залишаються абсолютно нерозвиненими їх здатності до проектування, розробки планів, вміння діяти і виконувати реальні завдання.

3. Навчання методам управління поза зв'язком з контекстом

Відомо, що застосування тих чи інших методів управління в конкретній ситуації вимагає їх попередньої модифікації, врахування особливостей конкретної ситуації. Методи та інструменти управління, які застосовуються управлінцями з урахуванням особливостей конкретної ситуації, можуть виявитися дієвими і дати хороші результати. Але якщо навчальний матеріал подається студентам у загальному і цілому виді, без практичних завдань, матеріал для навчання являє собою вирваними з контексту, то породжують у майбутніх управлінців непохитну впевненість у тому, що їх застосування на практиці завжди дасть очікуваний результат.

4. Навчання недостатньо корисно для повсякденної роботи управлінських кадрів.

Управлінням в більшій мірі потрібно орієнтоване на практику навчання, розвиток їх «соціальних навичок». Це зрозуміло, адже управління передбачає роботу з людьми, навички міжособистісного спілкування, вирішення конфліктів і досягнення згоди, отримання і обробки інформації.

Пропонується використовувати навчання в дії (action learning) і метод проектного навчання для формування професійних компетенцій управлінських кадрів в ході підготовки їх дипломних робіт. Навчання в дії засновано на тому, що навчаються активно залучені в процес пошуку вирішення проблем, що виникають в реальній практиці менеджменту на підприємствах. Суть методу проектного навчання полягає в тому, що для вирішення виявленої проблеми навчаються виконують певні завдання, пов'язані з розробкою проектів.

*Науковий керівник: Е.А. Кузнецов, доктор економічних наук, професор.*

**І.В. Єрмолова**  
*Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова,  
Київ, Україна*

### **РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ГЕТЕРОГЕННОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Розвиток креативності у сучасній організації відіграє велику роль. Вона полягає в успішному формуванні конкурентних переваг організації на сучасному ринку. Це стосується знаходження та впровадження нововведень, інновацій у діяльність організації. А сучасне гетерогенне середовище потребує окремого підходу до управління. Тому розвиток креативності в управлінні гетерогенною організацією є ключовим елементом для процвітання у майбутньому.

Креативність в організації досліджували з різних сторін. Вартанова О.В., Шестер І.В. розглядали креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Каленіченко Ю.Б., Смірнова Я.І. досліджували креативність як основу менеджменту організації. Продиус О.І. вивчав креативний менеджмент як запоруку сучасного ефективного управління. Пашенко О.П. розглянув креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Башук Т.О., Хижняк М.О. вивчали стимулювання та розвиток креативності в персоналу. За словами Пашенко О.П. «креативність – це здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; продукувати не схожі між собою проблеми; знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалити об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання [4]. Айзенк висловив думку, що креативність є компонент загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що креативність, як творче мислення діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання. Усякий пізнавальний процес, з його погляду, опирається на минулі знання й тягне їхні перетворення відповідно до вимог завдання. На нашу думку, креативність це діяльність людини під час якої вона втілює у життя свої творчі ідеї в реальність, тому ми погоджуємося з думкою Пашенка О.П.

Але що ж таке сучасне гетерогенне середовище? І чому розвиток креативності в таких організаціях є важливим? За думкою вчених Пев-

знер М.Н., Петрякова П.А., Стадник В.В., гетерогенність (неоднорідність, різнорідність, змішаність) - несхожість, «особливість» за своєю природою або походженням частин певної системи. У соціології - сукупність параметрів, що демонструють ступінь різнорідності, широкий спектр відтінків суспільства [5, с. 345]. Гетерогенність це несхожість у колективі за різними ознаками, наприклад: вік, ріст, національність, вірування, колір шкіри тощо. Із даного визначення стає зрозумілим, що необхідний новий підхід до розвитку сучасної гетерогенної організації. Одні методи для розвитку креативності можуть не підійти одній людині, а для іншої стати ключовими і дуже дієвими.

В основі будь-якого управління лежить мислення, його стиль і направленість. Креативне мислення розвиває думку на всіх напрямках, використовує всю наявну інформацію, може здійснювати ривки для прискорення розумового процесу, допускає помилки і невідповідності, веде пошук в малоймовірних областях, прагне безперервного процесу [3]. Тому розвиток системи креативного управління займає одну із ключових ролей у розвитку сучасної гетерогенної організації та її процвітання. І важливо зрозуміти на яких принципах ґрунтується управління організацією. Такими принципами є:

- ефективне лідерство;
- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

– акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів;

- орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [2].

Ці принципи допоможуть створити таку систему, яка допоможе ефективно допомогти під час управління гетерогенною організацією. Також важливо виділити основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності:

- відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом;
- заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених завдань;
- акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [1].

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що розвиток креативності персоналу організації сприятиме підвищенню ефективності діяльності загалом. Ефективне використання підходів для розвитку креативності дозволяє вчасно і творчо вирішувати складні завдання в області передачі інформації. Доцільним є подальше вивчення та дослідження питання розвитку креативності в управлінні гетерогенною організацією.

#### Список використаних джерел

1. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беноева // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 1(5). – С. 132–135.



2. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: [навч. посіб.] / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська]. – Львів, 2011. – 317 с.

3. Лаврухіна О.І. Роль креативного менеджменту в управлінні підприємством / О.І.Лаврухіна // Економічні науки/6. Маркетинг і менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_PRNIT\\_2012/Economics/6\\_119857.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_PRNIT_2012/Economics/6_119857.doc.htm)

4. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу / О.П. Пащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>

5. Певзнер М.Н. Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях: учебное пособие / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, В. В. Стадник, У. Альгермиссен. – Хмельницький: ФОП А.С. Гонта, 2016. – 354 с.

*Науковий керівник: О.І. Охмуш-Ковалевська, старший викладач.*

**В.В. Казак.**

***Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна***

## **КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Существование конфликтов часто приравнивается к существованию человечества, а вот решать их правильно люди научились относительно недавно.

Часто конфликтные ситуации между сотрудниками или же в любом социуме возникают потому что:

- Отсутствует взаимопонимания между людьми, наличие противоположных интересов.

- У сотрудников есть скрытые обиды или же зависть.

- Есть так называемые «трудные» работники, которые неосознанно создают конфликтные ситуации.

- Абсолютная несовместимость характеров или же взглядов на жизнь.

- Неумение найти общий язык.

- Нежелание воспринимать мировоззрение своих коллег.

Многие конфликты порождаются неурядицами в организации труда, авралами и т.д.

Организационные конфликты можно разделить на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Горизонтальный конфликт – возникает между функционально связанными направлениями деятельности в организации. Вертикальный конфликт – возникает между руководителем и подчиненным. Смешанный – между руководителями и специалистами.

Есть множество препятствий к эффективному решению конфликтов более значимыми являются:

- 1.Желание закончить конфликт только в свою пользу;

- 2.Эмоциональное состояние человека, неготовность идти на компромисс;

3. Недостаток навыков проведения переговоров;
4. Выбор неэффективных стратегий в данном конфликте;
5. Нежелание слышать и слушать собеседника.

Всего существует четыре вида конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт.
2. Межличностный конфликт.
3. Конфликт между личностью и группой.
4. Межгрупповой конфликт.

Многие конфликты можно предотвратить, но, если конфликт уже произошел, нужно уметь выйти из него правильно и желательно без последствий. Чтобы решить конфликтную ситуацию, нужно участие обеих сторон. Все методы решения конфликтов можно разделить на структурные и межличностные. Есть четыре основных способа решения межличностных конфликтов:

1. Избегание, уклонение. Этот способ подразумевает поведение и действия сотрудника направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая своей позиции.

2. Принуждение. Особенностью этого способа является высокая напористость, сочетаемая с низкой кооперативностью.

3. Сглаживание. Этот способ подразумевает слабую напористость вместе с высокой кооперативностью.

4. Компромисс, сотрудничество. Это самый оптимальный способ решения конфликтов. Он отличается высокой напористостью, сочетающейся с высокой кооперативностью.

Четвертый способ самый сложный, но на самом деле он и есть наиболее эффективным. Находить компромиссы всегда тяжело, как с родными людьми, так и на работе, но порой найдя выход из конфликта с помощью компромисса, мы часто испытываем гордость, чаще радость, а ведь наше настроение непосредственно влияет на рабочий процесс. Взаимные уступки или выработка нового курса занимают гораздо больше времени и сил, чем любая другая тактика, но подчас именно такой метод приводит к положительным изменениям во всей компании.

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

**І.А. Козаков**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## ТИПИ, СТАТУСИ І РОЛІ ЛІДЕРІВ

В першу чергу хотілося б розповісти про взагалі таке лідерство, і на що воно здатне як в рамках підприємства, так і поза ним. У той час як ви починаєте досягати будь-яких цілей, в вас прокидається лідер, який створює вплив як на саму людину, так й на інших людей. Коли виникає якась проблема, група людей завжди звертається до лідера для її вирішення, тому що група не може існувати без лідера.

У сучасному менеджменті поняття лідерства трактується неоднозначно:

- лідерство це різновид влади, в якій спрямованість йде зверху вниз, тобто носієм такої влади виступає не група осіб, а один або кілька індивідів.

- лідер може володіти управлінським статусом, й за допомогою цього приймати різні рішення, обов'язкові для підвладних.

- лідерство це постійний а не короткочасний вплив на людей, причому цей вплив поширюється на всіх членів групи.

Розглянемо питання, що стосується лідерства в менеджменті. Що б успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих і виступати для них в різних ролях, таких як керуючий, дипломат, вихователь або навіть просто людська істота, яка проявляє себе як лідер для групи. Як тільки починає створюватися людська спільнота, через деякий час в ній обов'язково народжується лідер. По мірі розвитку такої групи починає складатися власна ієрархія лідерів, починають діяти «формальні» і «неформальні» лідери. Перші починають керувати людьми на основі посади та формальних повноважень, а другі керують за допомогою визнання людей.

Так само існує практика, коли всередині будь-якої робочої групи неминуче з'являється неформальний лідер, і він починає працювати для єднання цієї групи, слугує їй опорою й наставником в складній взаємодії з керівництвом та іншими робочими групами.

Варто визначити, яка людина може бути лідером. Зазвичай люди самі обирають таку людину, якій вони довіряють віру, визнання і вплив на себе. Лідеру не обов'язково бути на голову вище своїх підлеглих, так як підлегли самі цього домагаються, за допомогою уявлення того, що лідер очолює їх. У той час, коли люди відповідають взаємністю на дії лідера, вони таким чином винагороджують його. Іншими словами, лідер, і його підлегли вічно чимось обмінюються.

У сфері лідерства виділяють кілька рис мислення, які притаманні лідерам: продуктивність, гнучкість-догматизм, аналітичність мислення і швидкість. Важливо пам'ятати про те, що лідерство, це в першу чергу відносини між учнем і вчителем. Лідер повинен передавати свої знання навколишнього світу, і навчати людей навколо себе. Він повинен бути зразком для наслідування, і його повинні поважати. Важливий фактор в тому, що якщо у лідера не проводить аналіз ситуації, і він не бачить різниці між тим що «добре» а що «погано», то такий лідер довго не протримається влада над іншими.

У будь-якому випадку, лідер повинен приймати рішення в різних для нього ситуаціях, вміти виходити з безвихідних ситуацій, і бути завжди креативним в різних питаннях, які зустрічаються у нього на шляху. Але таким людям потрібно бути готовими до великої роботи, і не розцінювати це як владу над людьми, а думати про те чого ж передати своїм підлеглим, і як найкраще надати для них інформацію, яку він має.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, старший викладач.*

## **ТИМБИЛДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

В современном менеджменте, значимую роль занимает управление персоналом. Успешные руководители знают, что в основной степени результат зависит от корпоративной культуры компании. Существуют различные способы усовершенствования командного духа и сплочения команды. Большую популярность имеют такие методы как, корпоративные праздники, поздравления и поощрения, социальные программы, благотворительность, обучение, тренинги, семинары и конференции. Одним из самых эффективных и современных методов для сплочения команды, на сегодня, является тимбилдинг.

Тимбилдинг (от англ. *teambuilding* - командообразование) – один из элементов корпоративной культуры и работы с персоналом, который является средством повышения эффективности работы коллектива и его сплоченности. История возникновения этого метода, зародилась еще в 50-х года в США.

В современных компаниях различные тренинги по тимбилдингу довольно популярны и пользуются успехом. Цель тимбилдинга - создание командного духа и усовершенствование внутриккомандных связей и коммуникаций, развитие сотрудничества и доверия в коллективе, психологическая разгрузка и укрепление авторитета руководства.

Данный метод командообразования осуществляется во множестве форм и вариаций. Существует много методов проведения таких тренингов. Наиболее распространенные направления в тимбилдинге:

- творческое направление, которое формируют нестандартное мышление и креативное решение задач;
- стратегическое, для сформирования эффективной команды;
- интеллектуальное либо спортивное направление;
- молодежное;
- этническое – нацелено на познание иностранных культур и их обычаев.

Именно, выезды на природу, командные соревнования и другие способы, которые объединяют работников в неформальной обстановке способствуют сплочению коллектива для повышения его эффективности.

Тимбилдинг помогает решить руководителю такие проблемы и задачи, как:

- низкая эффективность командной работы;
- напряженная атмосфера между сотрудниками;
- отсутствие взаимодействия в коллективе;
- выявление лидерских качеств у сотрудников;
- повышение командного духа;
- снятия стресса у сотрудников.

Решение этих проблем во многом зависит от компетенции инструкторов и их умения правильно растолковать участникам их задачи,

раскрыть каждого сотрудника с новой стороны и научить использовать полученный опыт на реальных рабочих моментах.

Основной метод организации тимбилдинга – это командное соревнование. Поэтому также важно, чтобы подобные тренинги не переходили в борьбу между участниками коллектива. Чтобы избежать конфликтов между сотрудниками после данного мероприятия, желательно, чтобы команды были из разных отделов, филиалов или даже компаний. Это поможет сплотить коллектив общей целью, разыграет дух соперничества и азарта.

Можно сделать вывод, что тимбилдинг является мощным средством в управлении персоналом на предприятии. Данный метод способствует развитию лидерских качеств у сотрудников, проявлению инициативы, способностям находить нестандартные решения в экстремальных ситуациях и укреплению командного духа и корпоративной культуры компании.

#### Список использованных источников

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Вольнский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448 с.
2. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
4. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
5. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.

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

**С.П. Коляда**

***Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна***

### **КРЕАТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ – СУЧАСНІ ПІДХОДИ**

Для прискорення процесу отримання нових знань, створення високоєфективної техніки на базі винаходів, необхідно мати засоби для активізації творчого мислення. Специфічність цих засобів пов'язана з тим, що логіка наукового відкриття (винаходи) далека від формальної логіки, а обставини, що супроводжують прорив на більш високий ступінь пізнання, далеко не завжди відповідають важливості моменту. Прихована робота думки відбувається не тільки в тиші кабінету в робочий час, але й здавалось би в самих невідповідних обставинах, і найменшого поштовху ззовні іноді буває достатньо, щоб сутінки очікування завершилися яскравим спалахом миттєвого осяяння і розрізнені фрагменти загадкової мозаїки склались в єдину картину.

Вивчення евристичних прийомів і методів активізації творчого мислення наближає момент «осяяння», а також розвиває здібності особистості до творчості.

Креативний менеджмент ефективно застосовується при формуванні стратегічного і оперативного мислення, стратегічного аналізу, при прийнятті стратегічних рішень в умовах невизначеності, стратегії розвитку і конкурентної боротьби. Допомогає розкрити шляхи вирішення проблем стратегічної інтеграції та організації групової роботи команди менеджменту. Є важливим при формуванні психологічної сумісності та «колективного розуму», створення умов для креативного мислення.

Креативний менеджмент дозволяє максимально використовувати потенційні можливості людини і колективу в цілому. Креативний (від англ. «creative») – це буквально «творчий».

Під креативністю розуміється універсальна творча здатність (В. Н. Дружинін, Б. М. Теплов), рівень творчої обдарованості, що становить відносну але стійку характеристику особистості, а також природний процес, що породжується сильною потребою людини в знятті напруги, яка виникає в ситуації невизначеності або невірніваженості (Е. П. Торренс).

Сьогодні всі види менеджменту спрямовані на управління різними ресурсами організації для досягнення основних оперативних і стратегічних цілей і завдань компанії. У спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Анрі Файоль, ще на початку ХХ століття у Франції визначив наступні функції менеджменту: прогнозування і планування, організація, керівництво, координація та контроль.

До інтересів креативного менеджменту слід віднести питання створення творчого потенціалу (навчання, інформаційне насичення, підвищення професійної майстерності, створення умов і стимулів для творчої діяльності). Результатом творчої діяльності є інтелектуальна продукція, включає в себе всі результати даної діяльності від ідеї до нововведення.

Креативний менеджмент має забезпечити мінімальні витрати на створення основи інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому.

Основне завдання креативного менеджменту – це створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу. Організаційний та споживчий капітал – це вже певний результат творчої діяльності людини (людського капіталу).

Отже, основні цілі креативного менеджменту:

- 1) дати людині знання;
- 2) забезпечити його інформацією;
- 3) спонукати людину до творчої діяльності;
- 4) забезпечити його права на результати своєї творчої (інтелектуальної) праці;
- 5) забезпечити права та інтереси організації (економічної системи), яка надала людині знання, інформацію, умови для творчої діяльності, правову охорону результатів творчої праці.

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу, яка має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці). Без людського капіталу не може бути творчості, не може бути науки, новацій, інновацій та інтелектуального капіталу. Складність відносин людського капіталу з організацією, з якою пов'язана людина в процесі своєї діяльності полягає в тому, що цей капітал як правило є приналежністю людини, його важко зробити чияюсь власністю, в тому числі власністю самої людини, а тим більш власністю організації. Коли інтелектуальний капітал стає власністю організації, він переходить із розряду людського капіталу в розряд споживчого капіталу, а це вже товар, який є об'єктом купівлі-продажу. Частина людського капіталу завжди залишається з людиною і переміщується разом з ним (знання, досвід, навички, творча здатність, імідж, мораль, культура і т. д.).

Для створення свого інтелектуального капіталу людина робить фізичні і інші витрати постійно протягом свого життя, а на виконання фізичної роботи тільки в момент її виконання. Інтелектуальний капітал, як і фізичні можливості людина завжди має при собі і може перетворити його в товар, а товар в гроші, компенсуючи витрати минулих періодів.

Завдання організації (менеджменту) створити привабливі умови для людського капіталу і виключити його міграцію. Завдання креативного менеджменту забезпечити активну, ефективну, творчу (інтелектуальну) діяльність людини (людського капіталу). Для мотивації творчої діяльності накопичений цілий арсенал методів і способів. Однак найбільш ефективна мотивація закладена в самій свідомості людини – це його допитливість, прагнення зробити те, що ще ніхто не зробив, дізнатися те, що ще ніхто не знає.

Креативний менеджмент – ефективне управління структурами, процесами і ресурсами для досягнення заданих цілей з використанням нестандартних (творчих) підходів. У креативному менеджменті творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор.

Креативний менеджмент – це управління процесом креативного мислення (індивідуального та командного). Це також менеджмент, орієнтований на креативний результат. Креативний менеджмент реалізується з використанням креативних методів і технологій.

При застосуванні креативних підходів, можуть виникати управлінські ризики. Навіть при досконало обґрунтованому організаційному процесі, вони можуть виникати через опір змінам з боку як працівників, так і менеджерів, які не спроможні сприймати виклики сучасного турбулентного (шокового) середовища і намагаються зберегти свою роль технократичного авторитарного лідера. Саме тому є цікавим феномен коучінгу як методу менеджменту і коуча як холістичної ролі менеджера в умовах постійних організаційних змін.

Існує дуже багато визначень коучінгу – але можна навести, на нашу думку, погляд на цей феномен програми тренерів “Dragon Pathways”, які

визначають його як “нову професію, синтезовану з психології, менеджменту, фінансів, філософії, духовних вчень і спрямовану на покращення життя клієнтів у професійній сфері і особистому житті”.

Коучем може стати сам керівник, який являється тренером і наставником для своїх підлеглих. Відмовляючись від традиційного менеджменту, такий керівник практикує новий підхід до управління персоналом, який народився на стику сучасного менеджменту і досягнень психології. В дійсності, сучасний менеджмент розглядається з точки зору прихильників коучінгу як орієнтація на величезний творчий потенціал персоналу. Кожен співробітник являється унікальною творчою особистістю, здатною вирішувати різноманітні завдання, проявляти ініціативу, робити вибори, брати на себе відповідальність і приймати рішення. Керівник-коуч спрямовує і дає підлеглим можливість приймати на себе відповідальність, тобто, делегує повноваження. Сьогодні в організаціях склалась ситуація, відома ще з часів Д. Рікардо – альтернативні витрати представляють собою упущені організаційні вигоди, а головне в роботі керівника – це підвищення усвідомлення і розуміння кожного працівника цілей реалізації власного і колективного потенціалу на благо організації.

Коучінг як особисте тренерство і наставництво керівника. За даного підходу тренер (коуч) являється елементом зовнішнього середовища організації – він незалежний у своїй індивідуальній праці з конкретним менеджером. За таких умов коуч створює умови для розширення навичок системного мислення (двохрівневого рівня аналізу – усвідомлення і розуміння) клієнта – це називають співтворчістю.

Ідея коучінгу як нової парадигми менеджменту стала вельми популярна на початку XXI-го ст. не лише в організаційному аспекті, а й у саоменеджменті. З легкої руки журналістів “Washington Post” став широко відомий евфемізм про те, що “через кілька років коучінг стане нормою ділового світу і в найближчому майбутньому уже будуть питати, чи не є в тебе коуч, а хто твій коуч”.

Зрозуміло, що коучінг як принцип управління і коуч (тренер) як роль (тип поведінки) менеджера притаманні етапу розвитку стратегічного менеджменту MBL “Management by Learning – організація, яка навчається”. І хоча деякі дослідники вважають таку організацію в реальному житті лише ідеалом [9], практика бізнесу свідчить про те, що сучасні організації у різних сферах діяльності відчують необхідність залучення бізнес-тренерів як ключових елементів системи менеджменту і ведуть активний пошук таких спеціалістів на національному ринку професійно-освітніх послуг (див. [rabota.ua](http://rabota.ua)).

Поруч з цим, сучасне шокове середовище і органістична природа організацій згідно появи концепції MBT (Management by Teaching – організація, яка навчає) кидають виклик ще до кінця не визначеному ефективному типу поведінки менеджера-коуча, який схиляється, насамперед, до соціально-психологічних методів управління, націленність на внутрішнє середовище організації та індивідуальний підхід до сильних і слабких властивостей людських ресурсів (HMR – Human Resources Management). На противагу цьому, в теорії менеджменту та практиці ділової активнос-



ті організацій XXI-го ст. з'являється новий напрям управління людьми (Humanant = Human+Management) – підхід, направлений на вивчення можливостей і уникнення загроз зовнішнього середовища, орієнтований на результат, який отримав назву “фасилітація”.

Дана концепція управління до цього часу не отримала загальних досліджень у теорії менеджменту, хоча в реальному житті зачатки її технології використовуються у практиці професійного навчання менеджерів сучасних організацій, готуючи керівників-фасилітаторів, які бачать майбутнє.

Згідно з цим, менеджер-фасилітатор - людина, яка виявляє проблему, допомагає команді професіоналів зрозуміти загальні цілі і планувати їх досягнення, не втручаючись безпосередньо у процес прийняття стратегічних рішень, а спрямовує групу професіоналів на необхідне стратегічне бачення і мислення. Менеджер-фасилітатор також допомагає команді подолати розбіжності у поглядах, які вже існують або виникають в процесі інноваційних організаційних змін – він створює сприятливе для обміну знань дискусійне поле, контролює дисципліну і підводить підсумки, тобто, забезпечує командну комунікацію. На відміну від коуча (тренера), фасилітатор не являється експертом, і не навчає співробітників (підлеглих), а надає їм спеціальні технології командної роботи для створення необхідного результату (продукти чи послуги). Фасилітатор лише супроводжує процес пошуку прийняття рішення, яке є метою любого виробничого чи бізнес-питання, допомагає їм у розробці організаційної стратегії, встановлює вектор праці, модерує результати і слідкує за виконанням підлеглими заданих технологією методик, правил і процедур.

Тому обирайте, що більше підходить вам: коуч чи фасилітатор.

**Г.П. Плисенко**  
*Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України,*  
*Київ, Україна*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРІВ**

Слово «стиль» – грецького походження. Поява в науці дефініції «стиль» тісно пов'язане з пошуком шляхів виходу з хаосу, смуту, невизначеності в житті стародавнього суспільства, часів Сократа і Главкона, Платона і Арістотеля. Суть стилю, вважали вони, виявляється у відповідності змісту і форми, гармонії цілей і засобів в мисленні і діях людини. У сучасній науці існує велика кількість визначень поняття «стиль керівництва». Під стилем керівництва розуміють «найважливішу якісну характеристику управлінської діяльності. Це не що інше, як заснований на певних закономірностях спосіб, образ життя і діяльності індивіда»; [5] це – «спосіб звернення керівників з підлеглими, характер відносин з співробітниками в процесі виконання службових обов'язків, узагальнений тип поведінки керівника у відносинах з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей»; [6] «регулярно проявляються риси і форми взаємодії

керівника з колективом, що формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних умов та професійно-особистісних особливостей керівника» [1]. Стиль керівництва – це категорія, яка розкриває рівень єдності організації та професіоналізму, моральності і соціальної корисності управління персоналом [9].

Таким чином, стиль керівництва формується під впливом як об'єктивних і суб'єктивних умов управління, таких як індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника [10] і обумовлений специфікою поставленої перед колективом завдання, взаємовідносинами керівника з підлеглими і обсягом його посадових повноважень, особистісними особливостями всіх членів колективу, своєчасністю і доцільністю застосування тих чи інших управлінських засобів» (рис. 1) [7].



**Рис. 1.** Умови управління, які впливають на стиль керівництва (складено автором на основі [7])

Істотний вплив на становлення стилю надає інтелект і освіта, особливості характеру і темпераменту, моральні цінності керівника. На формування стилю помітний вплив чинять характер виконуваних в організації функцій, статево-вікова структура колективу тощо. Не можна також не рахуватися з характером сформованих в ньому формальних та неформальних взаємин, його традиціями і цінностями [8].

Стиль керівництва формується під взаємовпливом таких чинників: характеру керівника, компетентності співробітників і ситуації, в якій знаходяться керівник і співробітники. Аналіз сутності поняття «стиль керівництва» дозволяє зробити висновок, що стиль керівництва – система форм і методів впливу, спрямованих керівником на підлеглих з метою отримання бажаного результату. Таким чином, завдяки правильно обраному стилю управління керівник організації постає лідером в очах своїх співробітників.

Лідерство – процес впливу на послідовників дозволяє підпорядковувати їх своїй волі, причому одним з ключових якостей лідера є інтегра-

ційні спроможності. Поняття «лідерство» походить від слова «лідер». Лідер – (від англ. – провідний, керівник) – глава, керівник політичної партії або громадської організації та ін.; особа, яка користується великим авторитетом, впливом в якої-небудь групі; який очолює. Лідер – це найавторитетніша особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і побудові сприятливих взаємин у групі. У психологічному словнику лідер визначається як член групи, за яким всі інші визнають право приймати відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи [1].

Словник-довідник з соціальної психології трактує визначення лідера таким чином: це член групи, колективу, спільності, якій завоював авторитет і право впливати на інших людей і яка відіграє центральну роль в організації певних відносин і спільної діяльності. Лідер є породженням структури взаємин даної конкретної спільності, групи, суспільства в цілому. Ця структура визначається цілями спільності, цінностями і нормами, в ній функціонують. В результаті висувається однозначний лідер. Він як би представляє систему бажаних іншими людьми цілей і цінностей, виступає їх безпосереднім провідником у життя. За ним визнається право вести за собою інших членів, бути останньою інстанцією в оцінці різних нових ситуацій і обставин [3]. Лідер – член групи, що забезпечує провідне вплив в групі [2].

Лідерство – соціально-психологічний процес, в ході якого один член групи, спільності, суспільства (лідер) організовує і направляє інших до досягнення конкретної спільної мети [4]. Проблема лідерства має особливу значущість в міжособистісних стосунках і до сих пір триває пошук «ідеального стилю лідерства». Таким чином, стиль керівництва – це «почерк» у діях керівника (лідера). Це вид поведінки керівника у відношенні з підлеглими в процесі досягнення спільних цілей. Співвідношення понять лідерство і керівництво можна представити таким чином: керівництво більшою мірою формальна категорія, а лідерство – моральна, поняття керівництво ближче до манери поведінки керівника, а поняття лідерство ближче до здатності лідера впливати на людей. Поняття керівництво має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних (офіційних) відносин, через які воно реалізується. Лідерство – це процес впливу на людей, породжений системою якраз неформальних відносин.

Стиль, якого дотримується керівник, постійно знаходиться в полі зору підлеглих. Він певним чином оцінюється і сприймається. Стиль керівництва як характеристика управлінської діяльності тісно пов'язана з методами управління організацією. Стиль керівництва багато в чому зумовлює результати діяльності організації. Стиль не тільки якась форма спілкування, а вираз змісту, цілей діяльності керівника. Існує безліч прикладів того, як керівник прогресивного стилю, очоливши відсталий колектив, перетворює його, пробуджує творчі сили та енергію співробітників. І навпаки, при іншому стилі можна зруйнувати ефективно функціонувала до того організацію.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника. Стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спри-

чинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

Отже, стиль керівництва, який застосовується в сучасних організаціях впливає на ефективність управлінської діяльності суб'єктів управління та ефективність діяльності самих організацій. Правильний вибір стилю керівництва впливає позитивно на соціально-психологічний клімат в колективі, на мотивацію персоналу, опосередковано на економіку організації, а також сприятливо позначається на іміджі підприємства. Економічна, соціальна і іміджева ефективність організації, підприємства безпосередньо пов'язана з адекватним вибором стилю керівництва.

#### Список використаних джерел

1. Адісес І. Життєві поради для компанії і людей. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rb.ru/article/itshak-adizes-jiznennyev-sovety-dlya-kompaniy-i-lyudey/6880307.html>

2. Адісес І. / Іцхак Калдерон Адісес / Стилі менеджменту – ефективні і неефективні; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2009. – 199 с.

3. Адісес І. Ідеальний керівник: Чому їм не можна стати і що з цього випливає / Іцхак Калдерон Адісес; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 262 с.

4. Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом. 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lektsii.com/1-72023.html#4>.

5. Боровикова Н. В. «Модель функционирования большой компании: сравнительный анализ японской и американской систем управления». Персонал. Бизнес без проблем [Электронный ресурс] / Н.В. Боровикова. – СПб: «Деловой Петербург», 2002, №2 – Режим доступа: <http://www.bitobe.ru/content/press/48/617/>

6. Бураканова Г. Корпоративний менеджмент. Стиль керівника і ефективність управління. З матеріалів сайту «Проблеми теорії та практики управління» [Електронний ресурс] / Г. Бураканова. – Режим доступу: [http://www.cfn.ru/management/people/style\\_and\\_effect.shtml](http://www.cfn.ru/management/people/style_and_effect.shtml)

7. Дворніков А. Японський і Американський стилі управління. [Електронний ресурс] / А. Дворніков. – Режим доступу: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12262>

8. Джеффри Лайкер. Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу [Електронний ресурс]. Альпіна Бізнес Букс, 2008. – 46 с. / Джеффри Лайкер. – Режим доступу: <http://www.support17.com/component/content/676.html?task=view>

9. Мільнер Б.І. Управління сучасною компанією [Електронний ресурс] / Б.І. Мільнер . – Режим доступу: [http://www.nglib.ru/book\\_view.jsp?idn=003632&page=10&format=free](http://www.nglib.ru/book_view.jsp?idn=003632&page=10&format=free)

10. Основи менеджменту. Сучасний менеджер: компетенції, стилі керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bmanager.ru/articles/sovremennyj-menedzher-kompetencii-stili-rukovodstva.html>

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Корпоративная культура является одним из важнейших факторов в успешном функционировании компании, так как без нее построить четкую и отлаженную модель работы предприятия невозможно. Корпоративная культура подразумевает множество подходов к воздействию, а персонал предприятия, которые в совокупности приводят к желаемому результату. Каждая компания должна стремиться к максимально эффективному управлению корпоративной культурой.

На данный момент корпоративная культура – это одно из самых эффективных способов привлечения и мотивации сотрудников. Важность корпоративной культуры заключается в том, что культура в организации напрямую влияет на поведение людей внутри учреждения.

Разумеется, существенная роль в формировании корпоративной культуры принадлежит основателям организации. Основываясь на личном жизненном опыте, идеях, видении роли и места этой организации владельцы компании разрабатывают основные принципы корпоративной культуры и передают их членам организации через ряд первичных и вторичных механизмов.

К сожалению, в силу различных причин на украинских предприятиях корпоративной культуре уделяется недостаточное внимание. Владельцы предприятий не желают затрачивать дополнительные средства на работников компании. Следует признать, что в нашей стране все еще не начали относиться к персоналу, как к самому ценному ресурсу. Хотя доказано, что эффективность деятельности организации прямо пропорциональна результативности работы персонала. Существует ряд факторов, которые необходимо учитывать для правильного формирования корпоративной культуры:

- четкое видение направления движения организации;
- приверженность топ-менеджмента новым ценностям, целям и видение необходимости перемен;
- руководители всеми своими поступками и поведением отображают происходящие в культуре организации перемены;
- все существующие системы организации должны оказывать поддержку культурным переменам;
- создание команды единомышленников и сторонников данной культуры;
- обучение персонала;
- система стимулирования;
- широкое внедрение корпоративной символики.

В конечном итоге, формирование корпоративной культуры – непростой и длительный процесс, который требует колоссальных усилий, и по прошествии времени дает огромный результат предприятию. Украинский

менеджмент с каждым годом пытается все больше обращать внимание на культуру организации, развивать ее и преобразовывать в сильную сторону предприятия. Так как в сложных, кризисных ситуациях организации с сильной корпоративной культурой имеют преимущество на рынке и являются более конкурентоспособными.

Сегодня практически невозможно найти компанию, занимающую лидирующие позиции на мировом рынке, в которой плохо развита корпоративная культура. Лидирующие корпорации устанавливают новые правила и являются новаторами в создании наиболее качественных компонентов корпоративной культуры. Сотрудники таких компаний являются наиболее мотивированными и имеют единый вектор развития со своим предприятием. Адекватная корпоративная культура стала одним из ключевых факторов, благодаря которым эти корпорации достигли таких больших высот на мировом рынке.

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

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

## **ПРОКРАСТИНАЦІЯ – СЕРЙОЗНА ПЕРЕШКОДА НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ**

Дослідження психологів свідчать про те, прокрастинація є одним з головних перешкод, що заважають людині досягати бажаних цілей.

Прокрастинація (від англ. procrastination - затримка, відкладання) з точки зору психології, проявляється в схильності суб'єкта до постійного відкладання важливих і термінових справ, що приводить до цілого ряду життєвих проблем. Прокрастинація відрізняється від відомої всім лінії тим, що в разі лінії суб'єкт не хоче що-небудь робити і не турбується з цього приводу, а в стані прокрастинації він усвідомлює важливість і терміновість якоїсь роботи, але не приступає до її виконання, виправдовуючи свою поведінку тими або іншими обставинами. На відміну від відпочинку, коли людина заповнює запаси енергії, в стані прокрастинації енергія втрачається. До того ж, втрачає деякі можливості, а пов'язані з цим докори сумління часто забирають набагато більше часу, ніж пішло б на виконання необхідної роботи [1]. Особливе поширене це явище серед підлітків і в юнацькому віці. Зокрема, проведене мною дослідження шляхом опитування студентів, в якому взяли участь 28 людей, показало, що майже 2/3 опитаних мають схильність до прокрастинації (показник прокрастинації перевищував 65%), тобто ухиляються від виконання певних завдань і пошуку їх рішення частіше, ніж в половині можливих випадків. При цьому практично всі опитані погоджувалися з тим, що прокрастинація заважає досягати успіху, в тому числі і організації раціонального використання власного часу, хоча і не замислювалися як боротися з цим явищем.

Існує кілька наукових теорій, що пояснюють явище прокрастинації, зокрема [2, 3]:

- теорія непокори, відповідно до якої, суб'єкта дратують нав'язані йому ролі, програми, плани, завдання, які він відкладає, щоб діяти відповідно до свого власним рішенням. Будучи схильним зовнішньому тиску, він вступає в конфлікт з колегами або керівництвом. Таким способом «бунтарі» відстоюють свою власну думку, завжди залишаючись незадоволеними своїм становищем і легко потрапляють в пастку небажання виконувати видані їм завдання. Вони витрачають значний час на доказ своєї незалежності від громадської думки, що робить їх рабами неконструктивною ідеї;

- теорія ситуативних чинників, яка стверджує, що чим далі в часі відстоїть якась подія від справжнього моменту, тим менший вплив вона впливає на прийняті рішення. Зокрема, вчені говорять, що людина відкладає важливі справи заради вродженого прагнення до отримання миттєвого задоволення, особливо якщо стосовно цієї важливої справи у нього є негативний досвід;

- теорія зниження напруги звертає увагу на те, що занижена самооцінка, невпевненість у собі, досвід минулих невдач у виконанні даної роботи викликають у людини тривогу, страх, особливо якщо результати діяльності будуть оцінюватися, в тому числі й публічно. Тому людина прагне уникнути напруги, пов'язаного з виконанням завдання, яке йому неприємно, нецікаво або надмірно складне і «тягне час». Суб'єкт приступає до виконання завдання тільки тоді, коли страх перед наслідками невиконання завдання пересилить страх невдалого його виконання;

Таким чином, прокрастинація пояснюється наявністю у людини ряду суб'єктивних причин: нерішучості, страху невдачі і несхвалення з боку оточуючих, невпевненості в собі і т.п. Прокрастинація - одне з головних перешкод на шляху до успіху, що заважає суб'єкту жити повноцінним життям, в значній мірі знижує рівень його оптимізму.

До теперішнього часу наука виробила цілий ряд способів боротьби з прокрастинацією, а саме [4]:

- встановлення пріоритетів. Отримані завдання, власні бажання необхідно розподілити за ступенем їх важливості з урахуванням термінів виконання. Такий підхід дозволяє успішно їх реалізувати, що породжує почуття задоволення і впевненість в собі;

- реалістична оцінка можливості виконання завдань. Ставити реальні цілі так само важливо, як і бажати їх виконання, при цьому необхідно чітко розуміти суть поставленого завдання. Крім того, потрібно вміти делегувати підлеглим деякі свої повноваження та в разі необхідності поручати їм якісь завдання;

- планування майбутніх дій. Планування дозволяє узгодити в просторі і в часі цілі і завдання з необхідними ресурсами та заходами для досягнення результату;

- аналіз власних емоцій і вчинків. Щоденне підведення підсумків того, що вже зроблено, які справи залишилися невирішеними і т.п., дозволяє мати чітке уявлення про те, що належить виконати в подальшому і як це зробити найкращим чином. У той же час аналіз власних почуттів, сприяє підвищенню рівня самоконтролю і самоорганізації.

### Список використаних джерел

1. Дауд Т.Е. Когнитивная психология / Т.Е. Дауд. – М.: Вильямс, 2009. – 412 с.
2. Князева Т.Н. Управляй собой / Т.Н. Князева. – М.: Мысль, 2011. – 286 с.
3. Прокрастинация в деятельности сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://procrastinator.ru/forum/threads/>
4. Шустерман М.Н. Как развить творца / М.Н. Шустерман. – СПб.: Речь, 2006. – 144 с.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

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

## **ХРОНОФАГИ: СУЩНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ**

Время - ресурс невозполнимый. Многие люди не осознают, что они тратят его напрасно.

Хронофаг – это один из распространенных терминов тайм-менеджмента. Где хронос – означает время, а фаг – поглощать, пожирать. Поэтому вместе с хронофагами, вы всегда будете встречать такие понятия как «поглотители времени» или «пожиратели времени» [1].

Пожиратели времени не приводят нас к результату, впустую поглощают наше внимание в течении какого-то времени, оставляют после себя чувство опустошенности.

Многим людям кажется, что хронофаги - это что-то вроде того, когда ты зависаешь в социальных сетях или клацаешь телевизор, оказывается, нет, это понятие куда шире.

Пять самых распространенных хронофагов:

### **№1 СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ**

По результатам опросов оказывается, что часто на работе или на учебе, люди любят посмотреть, кто им что написал, какие фото кто выложил. И начинается клацание мышью по всему, что только видят, и так проводя время впустую.

Решение: Нужно проверять социальные сети не более двух раз в день.

### **№2 СЕРИАЛЫ**

Занимаясь каким-то делом и чувствуя, что появилась усталость, люди включают сериал, говоря что посмотрят всего одну серию, ну а потом получается, что уже посмотрел все пять.

Решение: Нужно взять себе за правило, что смотреть сериал можно только в награду дело, которое уже сделано, и наградить себя этим можно только вечером, после всех дел.

### **№3 ПУСТЫЕ РАЗГОВОРЫ И СПЛЕТНИ**

Где-то работая или учась, чтобы время шло быстрее, люди начинают о ком-то говорить или обсуждать чью-то жизнь.



«Хронофаг - это чаще всего человек, у которого нет настоящего дела и который, не зная, на что убить свое время, решает заполнить свой досуг, пожирая ваше. Наглость этой твари невероятна. Он поведает вам о своей жизни и расспросит о вашей» [2].

Решение: Нужно держаться дальше от тех, кто просто попусту болтает или сплетничает. А если кто-то из них все-таки отвлекает вас от каких-то важных дел, то просто научитесь им говорить «нет». Скажите, о том, что вы в данный момент заняты чем-то важным, узнавайте сразу, по какому-то делу к вам обращается человек, или просто поболтать. При этом поведении они достаточно скоро найдут себе кого-то другого для того чтобы воровать время у них.

«Отсюда мораль: держитесь с хронофагами твердо и беспощадно истребляйте их. Мягкостью и щепетильностью ничего не добьешься. Напротив, эти качества и создают микроклимат, в котором хронофаг благоденствует. Он необычайно живуч, и его нужно изничтожать» [2].

#### №4 ОТСУТСТВИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Если вы ничего не планируете, не составляете планы, то вы просто раскидываетесь своим временем. Потому что вы не понимаете, что больше всего вам нужно.

Решение: Начните планирование, заведите ежедневник.

#### №5 ПОТРЕБЛЕНИЕ НЕНУЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Может быть пригодится, а вдруг – вот два мотива этого хронофага. Допустим, вы учите какую-то тему и у нее есть смежная тема. Вы начинаете изучать эту смежную тему, когда она совсем вам сейчас не нужна.

Решение: Перед тем как что-то изучать, удостоверьтесь, что вам это действительно пригодится и вы когда-то будете это применять на практике.

#### Список использованных источников

1. Ведерников А. Ваши пожиратели времени и как их устранить / А. Ведерников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://startyourlife.ru/hronofagi-ili-poglotiteli-vremeni-kak-s-nimi-borotsya/>
2. Моруа А. Письма незнакомке / А. Моруа // Надежды и воспоминания. – М., 1983.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**О.В. Фесенко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## МЕТОДИ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

В першу чергу варто задатися питанням: хто такий менеджер і які його цілі і обов'язки. Багато людей звикли думати, що менеджер - це лідер, який просто веде за собою людей. Почасти це вірно, але не зовсім.

Лідер - це той, хто дає напрямок, він повинен бачити і розуміти проблему, а також мати широкий кругозір. Менеджер ж людина, яка повинна завоювати авторитет людей, переконувати усіх, що все здійснюється

вірно, а найголовніше - організувати підлеглих так, щоб вони зуміли вирішити проблему. Ідеальний менеджер - це той, у кого ці поняття зливаються воедино.

Наприклад, менеджер у проектній діяльності, як правило, прагне до досягнення кількох цілей:

- завершення проекту у встановлений термін. Ця мета є однією з найскладніших. Тому графік виконання проекту завжди повинен бути в ідеальному стані, на ньому повинні бути чітко зафіксовані всі завдання, дати і події, а в процесі виконання проекту - зафіксовані будь-які відхилення від плану, якщо вони мали місце;

- завершення проекту в рамках виділеного бюджету. Правильно сформований бюджет дозволяє забезпечити всі необхідні роботи і заходи для виконання проекту відповідними ресурсами. У разі перевитрати коштів на будь-якому етапі виконання проекту необхідно переглянути бюджет таким чином, щоб на решту коштів все-таки постаратися досягти основні цілі проекту;

- реалізація проекту. В процесі реалізації проекту менеджер відстежує чітко і якісне виконання всіх робіт і заходів (передбачених WBS-структурою розбивки робіт) проекту відповідно до встановленої кошторисом (передбаченої CBS-структурою проекту) і календарним графіком його основних етапів;

- досягнення заданої якості проекту і задоволення замовника. У процесі виконання робіт менеджер повинен забезпечити всі вимоги, передбачені технічним завданням проекту і досягти високого ступеня задоволення замовника продуктом проекту, так як саме ступінь задоволення замовника проектом головним чином визначає якість його виконання;

- задоволення команди проекту. Що б команда проекту була задоволена і мотивована необхідно винагороджувати її членів по заслугам. При цьому необхідно пам'ятати, що найбільше задоволення вони отримують від придбання нових знань, досвіду і розвитку навичок, коли беруть участь в нових проектах.

Як відомо, основним завданням менеджера є прийняття рішень і мотивація підлеглих йому людей на якісне виконання поставлених завдань. При цьому менеджер завжди повинен бути: стійким до стресів, ввічливим, стриманим, комунікабельним, впевненим в собі, вміти слухати і переконувати, володіти широким кругозором, мати силу волі, вміти не допускати виникнення конфліктів, а в разі їх виникнення вирішувати в найкоротший час виникли протиріччя. Всім цим повинен володіти менеджер і систематично вдосконалювати себе [1-4].

До того, на мій погляд, менеджеру необхідні:

- правильне харчування. Раціон харчування повинен бути збалансований за співвідношенням жирів, білків і вуглеводів (для дорослої людини це співвідношення становить 1:1:4). Зауважу, що в раціон харчування обов'язково потрібно включити вуглеводи. Найкраще якщо вуглеводи організм менеджера отримує з фруктів, овочів і злаків. Саме вуглеводи впливають на когнітивні функції - вміння сприймати, запам'ятовувати і переробляти інформацію;

- здоровий сон. Кількість часу необхідне для сну для кожної людини індивідуально. Систематичне недосипання шкодить здоров'ю, призводить до швидкої стомлюваності, а, отже, до втрати працездатності і продуктивності праці. Для якісного, здорового сну потрібно дотримуватися певних правил підготовки до сну, які відомі як «гігієна сну». Успішні, продуктивні менеджери, як правило, дотримуються цих правил;

- ведення записів від руки. Це здається дивним при сучасних високих технологіях, коли виникла ідея можна зберегти їх в будь-який гаджет, буквально за кілька секунд. Проте, написане від руки, допоможе краще запам'ятати і засвоїти інформацію, зафіксувати ідеї;

- періодичне критичне переосмислення своїх попередніх успіхів і досягнень. Критичне осмислення труднощів, що стояли на шляху і способів їх подолання, дозволяє знаходити слабкі місця в раніше прийняті рішення та відшукати більш досконалі походи, що може бути використано в майбутньому. Саме такий підхід є основою саморозвитку людини;

- систематичне здійснення календарного планування свого робочого і особистого часу. Як стверджує Брайан Трейсі: «Кожна хвилина, присвячена плануванню, економить 10 хвилин робочого часу». Потрібно вміти виділяти пріоритетні завдання, вирішення яких найбільшою мірою наближає до досягнення поставлених цілей;

- бути в курсі всіх подій зовнішнього середовища, які впливають на діяльність суб'єкту господарської діяльності і багато читати. Необхідно постійно аналізувати сферу своєї діяльності, щоб бути попереду інших, бо тій, що володіє інформацією - володіє світом;

- стежити за своєю мовою. Ніколи і ні за яких обставин не можна забувати, що менеджер – обличчя компанії. При спілкуванні з клієнтами дуже важливі стриманість у висловлюваннях, а манера і тон мови повинні визначатися конкретною ситуацією. Потрібно прагнути розмовляти чітко, лаконічно, використовуючи перевірену інформацію. У ситуації, коли менеджер не знає відповіді на питання клієнта, необхідно звернутися за консультацією до більш досвідчених колег або своєму безпосередньому начальнику. Тим самим менеджер дає клієнтові зрозуміти, що він для нього важливий і завоює його довіру.

Статистичні дані свідчать, що в середньому, люди працюють по 40 годин на тиждень. Встановлено, що якщо менеджер працює більше 40 годин на тиждень, то в довгостроковій перспективі його продуктивність праці знижується. Тому він повинен виділяти достатньо часу на повноцінний відпочинок, бо перевантаження не кращим чином впливає на здоров'я людини.

Менеджеру завжди варто пам'ятати, що він обличчя компанії. Від нього залежить піде клієнт до конкурентів або залишиться лояльним компанію менеджера. Навіть якщо клієнт нецільовий (тобто він створює видимість зацікавленості, постійно задає питання, проявляє активність у вивченні вашої продукції або послуги, але при цьому нічого не купує), проте менеджер в будь-якому випадку повинен бути терплячим, ввічливим, як би його дана людина не дратувала.

Таким чином, сучасний менеджер - це людина досвідчена, яка багато розуміє, вміє передбачити і приймати рішення. Від менеджера в значній

мірі залежить доля компанії. Його манера спілкування, доступно подана інформація впливає на загальну оцінку клієнтом компанії. Успішний менеджер, як правило, виконує все, що описано вище.

#### Список використаних джерел

1. Веснин В.К. Успешный менеджер / В.К. Веснин. – М.: Дело, 2017. – 312 с.
2. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzher.html>
3. Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/menedjer-ponyatie-ego-mesto-organizatsii-rolu.html>
4. Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/zadachi-funktsii-metodyi-raboty14801.html>

*Науковий керівник: В.Л. Пикалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**А.А. Чеботарева**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## УПРАВЛЕНИЕ ПОГЛОТИТЕЛЯМИ ВРЕМЕНИ

Как известно, время быстротечно, проносится неумолимо и в тоже время оно удивительно, так как с одной стороны оно есть, а с другой, его не существует. Большая ошибка некоторых людей заключается в том, что они слишком легкомысленно относятся ко времени. Люди просто «убивают» время, вместо того, чтобы правильно его распределять и заняться тем, к чему лежит душа.

К сожалению, часть нашего времени отнимают так называемые «хронофаги». Хронофаги могут быть как одушевленные, так и не одушевленные. Итак, понятие «хронофаг» произошло от двух слов: «хронос» - время, «фаг»- поглощать и означает поглотитель времени. В любом случае, каждый из нас сталкивается с тем, что нам категорически не хватает времени, и не понятно, как им эффективно распорядиться.

Главный похититель времени в нашей жизни, особенно у молодежи - это интернет с социальными сетями, играми. Сел посмотреть ленту в инстаграмме или, например, поиграть пять минут, а уже прошел целый час. Причем, зачастую, мы прекрасно понимаем то, что занимаемся пустой тратой времени, но изменить что-то и избавиться от сетевой зависимости - зачастую под силу не многим. А бороться с этим нужно так: использовать интернет целесообразно. То есть, пользоваться им только тогда, когда нужно найти нужную информацию, а время проведения соц. сетями сократить, пользоваться лишь тогда, когда сделал все свои важные дела.

На втором месте среди пожирателей времени - телевизор. Многие из нас любят поваляться на диване перед просмотром передач, фильмов, сериалов. Особенно затягивают сериалы. Некоторые даже не ложатся спать,

пока не досмотрят все серии. Мало того, что телевизор отнимает много времени, так еще и зрение портится. Лучший способ бережно относиться к своему здоровью и ко времени, отказаться от просмотра пустых передач.

Разговоры по телефону также отнимают много времени. Многочасовые разговоры по телефону «о жизни» - откачивание энергии у собеседников. Представьте, сколько дел вы бы могли сделать за это время. Лучший выход - сказать собеседнику, что вы не можете говорить, перенесите разговор до личной встречи или на другое время, если вы заняты. Конечно, полностью избежать общения невозможно, ибо каждому человеку хочется поговорить о чем-то, поделиться событием, но у каждого человека есть свои дела. Поэтому лучший вариант, выделить время на разговоры уже после окончания рабочего дня, или же просто после завершения каких-либо дел.

Существуют еще неконтролируемые хронофаги. Пробки на дороге, ожидание человека, опаздывающего на встречу или ожидание в очереди. Они не зависят от вас, но вы можете только минимизировать их негативное влияние на ваше время.

Еще один хронофаг – прокрастинация, т.е. постоянное откладывание дел на потом. Прокрастинация проявляется в том, что человек осознавая необходимость выполнения каких-то дел, отвлекает свое внимание на различные бытовые мелочи, развлечения и тому подобное. Психологи считают, что это явление связано с тревогой, возникающей при начинании либо завершении каких-либо задач, человеку кажется, что он не справится с этой задачей и боится взяться за нее.

Справится с этим конечно же можно, нет ничего невозможного. Человек, который знает, что он хочет и к чему стремится, не станет тратить время на дела, которые отдаляют его от желаемого. Поэтому, главное желание, начать действовать и все получится. И еще очень важно научиться верить в себя и тогда точно ничего не помешает достижению поставленных задач.

Контролируемые хронофаги. Они полностью вам подвластны. Например, время сборов с утра перед выходом из дома. Некоторые опаздывают не из-за пробок, а просто потому, что человек не может организовать свое время. Чтобы не опаздывать с утра, нужно распланировать каждый свой шаг, приготовить все с вечера, сложить вещи на свои места, что бы утром не нужно было ничего искать. Второстепенные дела можно и исключить, если время на исходе.

Таким образом, можно сделать следующие выводы из вышеизложенного. Похитителей в жизни множество и каждый их знает сам, но их можно избежать, если научиться правильно организовывать свое время. Ни в коем случае не оставлять главные и большие дела на потом, не накапливать их, делать все вовремя. Нужно любить и ценить свое время. Главный способ борьбы с хронофагами – выявить и обезвредить их.

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

## ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ФАКТОР САМООРГАНІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

Самоорганізація особистості - інтегральна сукупність природних і соціально придбаних властивостей, втілена в усвідомлюваних особливості волі та інтелекту, мотиви поведінки і реалізована в упорядкованості діяльності та поведінки [1, 2].

У психології прийнято виділяти чотири варіанти визначення самоорганізації особистості.

**Особистісний.** Прихильники цього варіанту самоорганізації особистості вважають, що процес становлення відбувається тільки через самопізнання себе, як єдиного двигуна до досягнення поставлених цілей. Дана теорія заснована на залежності рівня самоорганізації від рівня інтелектуального розвитку, сили волі, моральних якостей та емоційної стійкості індивідуума. Людина з подібними характеристиками здатна самостійно втілювати задумане в життя за допомогою зусиль волі і бажання до самовдосконалення. Від результатів самооцінки залежить мотивація людини до подальших дій і досягнення наступних цілей.

**Діяльнісний.** В даному випадку на перший план ставляться такі якості особистості, як професійні навички, вміння, систематизація та управління процесами, що складаються з послідовних операцій. Послідовники теорії діяльнісного підходу вважають, що освіта - це основний процес, що передуює організації і самоорганізації людської особистості. У цьому варіанті самоорганізація - це вміння збирати воедино всі знання і ресурси, які придбав людина з метою зміни стереотипів, побудови висновків і ланцюжків, що ведуть до самоорганізації. В даному випадку елементами самоорганізації прийнято вважати цілеспрямованість, сувору дисципліну і контроль за собою, планування і розстановку пріоритетів.

**Інтегрований.** В даному випадку процес самоорганізації особистості вважається сукупністю чинників діяльнісного і особистісного підходів. Елементи першого і другого визначення тісно переплетені між собою, і слугують досягненню єдиної мети.

**Технічний.** Практики-психологи останнім часом роблять упор на даний варіант підходу до самоорганізації особистості. Технічні засоби, вивчення їх роботи, і застосування на практиці підвищують інтенсивність робочого процесу і ефективність праці. До даної категорії відносяться методи наукової організації, такі як тайм-менеджмент (управління часом), самоменеджмент (індивідуальний менеджмент), способи наукової організації діяльності. Самоорганізації особистості досягається чітким плануванням часу. Її результат - досягнення конкретних цілей. При цьому процес досягнення самоорганізації особистості повинен спиратися на особистісні якості людини.

Самоорганізація особистості здійснюється шляхом чіткої впорядкованості своєї життєдіяльності. Вона проявляється в цілеспрямованості, самоаналізі та самоконтролі. Здібна до самоорганізації особистість чітко планує свій

час і роботу, швидко приймає рішення. Вона систематично працює над собою, своїм характером, особливо удосконалює свою емоційно-вольову сферу. Бо здатність до інтегральної регуляції природних, психічних, особистісних станів, якостей, властивостей, якостей, властивостей, здійснюється свідомістю, вольовими і інтелектуальними механізмами, проявляється в мотивах поведінки.

Процес самоорганізації на першому етапі полягає в чіткому регулюванні власного часу і дисципліни, в розвитку сили волі, обов'язковості та відповідальності. На мій погляд, саме чітке розуміння своїх бажань, цілепокладання, з урахуванням напрямку власного розвитку і правильної організації процесів досягнення поставлених цілей і встановлених завдань, забезпечує самоорганізацію особистості. Саме правильно встановлені цілі роблять перший і найголовніший крок в самореалізації особистості, яка є завершальним компонентом в ієрархії людських потреб. Не випадково у відомій піраміді Маслоу на самому верхньому рівні потреб розташовані саме самореалізація і досягнення поставлених життєвих цілей.

У менеджменті для підвищення ступеня відповідності поставлених цілей і завдань встановленим критеріям прийнято використовувати технологію «SMART».

SMART - мнемонічна аббревіатура, компоненти якої є критеріями постановки завдань в менеджменті, управлінні проектами та персональному розвитку. Вона утворена зі англійських слів: specific (конкретна), measurable (вимірювана), attainable, (досяжна) relevant (доцільна), time-bound (обмежена в часі).

Мета, яка затверджена за методом SMART-технології в подальшому розбивається на підцілі та завдання, втілення в життя яких необхідно здійснювати щодня. При цьому особистості необхідно систематично вдосконалюватися в:

- визначати пріоритети (вибір для виконання в першу чергу важливих і термінових справ);
- плануванні діяльності (від планування майбутнього робочого дня, до планування на тиждень, місяць, квартал і т.д.);
- самомотивації (виявлення справжніх мотивів діяльності для досягнення мети);
- виборі кола спілкування;
- акуратності (від зберігання особистих речей, до зберігання виробничих документів, інструменту та догляду за обладнанням);
- адекватності оцінки необхідних ресурсів;
- у розвитку дисципліни поведінки і виконання.

#### Список використаних джерел

1. Власов С.Т. Самоорганизация и саморазвитие личности / С.Т. Власов. – М.: Наука, 2016. – 286 с.
2. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.sunmag.me/sovety/20-01-2014-samoorganizatsiya-lichnosti.htmlru/college/ekonomika-firmy/menedzher.html>

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук, старший науковий співробітник.*

## **МЕТОДЫ БОРЬБЫ С ХРОНОФАГАМИ**

Хронофаг (хронос – означает время, а фаг – поглощать, пожирать). Поэтому в тайм-менеджменте можно встретить такое слово как хронофаг, и оно будет означать – поглотители времени [1].

Поглотители времени — это любые вещи и действия, которые приводят к большой потере вашего времени. Правильным использованием времени принято считать использование его для саморазвития и достижения своих целей.

В основном человек сам себе создает эти поглотители времени, а поэтому может сам от них и избавиться.

Есть два вида хронофагов: контролируемые и неконтролируемые. Контролируемые – это те хронофаги которые человек может контролировать и на которые может сократить время (сборы, короткая дорога и т.д.). Неконтролируемые – это те хронофаги, на которые человек не может никак повлиять и ему приходится просто ждать (пробки, очереди и т.д.).

Есть очень много хронофагов: социальные сети (в наше время практически все ими пользуются и если ты зашел на 5 минут то могут незаметно пролететь 2 часа); фильмы, сериалы (в наше время фильмы могут занимать по 2-3 часа, а если начнешь смотреть сериал и тебя затянет так можно просмотреть весь сезон, если он один); веб-серфинг (на веб-серфинг уходит много времени нашей жизни, обычно в интернете мы читаем новости, статьи и т.д.); общение по телефону - виртуальное общение (общаясь по телефону, интернету а так же переписываясь мы так же тратим наше время, особенно когда разговорчивый собеседник, вы можете потратить несколько часов на это); электронные игры (компьютерные и остальные игры могут занимать очень много времени, если человек увлекся этим, он может тратить на это 4-5 часов в день); ожидание в очереди, время в дороге (два эти действия необходимы в некоторых случаях и с ними не как бороться).

Список поглотителей времени, связанных с ошибками в организации и планировании: отсутствие поставленной цели; нерасставленные приоритеты; выполнение несколько дел одновременно; неправильный прогноз своих сил приводит к плохому выполнению работы; отсутствие своего распорядка дня; неорганизованность; выполнение несвоей работы, неправильное разделение труда; провалы в памяти; отсутствие самодисциплины; недоведение дела до конца; бесполезные совещания; обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки; откладывание дел на потом; делать дело в спешке; отсутствие контроля за тем, что было делегировано; частые, длинные поездки; большую часть хронофагов нужно уничтожить , а часть — в правильно использовать.

Как бороться с хронофагами?

Чтобы не отвлекаться посреди дня, нужно придумать себе планы на весь день.



Чтоб не забыть планы на весь день, можно их записать.

Расставьте приоритеты своих дел.

В течение дня придерживайтесь своего плана, чтоб не отвлекаться на другие вещи.

Заведите себе блокнот, в котором вы будете записывать свои планы и тем самым вы сможете их вспомнить, посмотрев в свой блокнот.

Если вы хотите потратить свое время на работу в интернете, то выделите для этого какое-то время после каждого выполненного полезного дела.

Иногда нужно для себя сделать «время недоступности», это когда вы не отвечаете на смс и звонки, чтоб сделать какое-то важное дело.

#### Список использованных источников

1. Ведерников А. Ваши пожиратели времени и как их устранить / А. Ведерников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://startyourlife.ru/hronofagi-ili-poglotiteli-vremeni-kak-s-nimi-borotsya/>

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

## СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

С.В. Базилевський

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президенті України, Дніпро, Україна*

### МІСЦЕ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Модернізація системи освіти в програмних документах і наукових роботах представляється як процес зміни складу елементів, які входять до неї, взаємозв'язків і взаємодії між ними, що приводить до поліпшення функціонування всієї системи.

Під поліпшенням функціонування розуміється покращення параметрів, які її характеризують:

- доступності освіти;
- якості освіти;
- ефективності використання споживаних ресурсів.

Слід зазначити, що незважаючи на виділення зазначених характеристик системи освіти в якості показників ступеня її розвитку, до теперішнього часу не розроблено підходів до їх визначення, розрахунку кількісних значень і оцінки на цій основі стану системи. Проте, саме ці показники відображають зміст вимог, що пред'являються до системи освіти різними суб'єктами, і саме їх потрібно використовувати для зазначених цілей, а також для оцінки загальносистемних наслідків заходів з модернізації освіти, що реалізуються.

Характерною особливістю модернізації освіти є її реалізація за допомогою здійснення заходів із заміни існуючих форм, механізмів та процедур функціонування і взаємодії елементів системи на більш сучасні відповідно до уявлень суб'єктів управління. Заміна здійснюється у формі прямого заміщення «старих» форм і механізмів на «нові» або внесення змін в існуючі форми та механізми. В обґрунтування таких змін наводяться різного роду аргументи щодо переваг запропонованих нововведень у порівнянні з діючими формами та механізмами.

Слід враховувати, що модернізація може вносити різноманітні зміни в окремі елементи системи освіти, формувати нові або змінювати існуючі взаємозв'язки між ними, змінювати порядок взаємодії по чинним і створюваним взаємозв'язкам, приводячи в результаті стан всієї системи до зміни. Відповідно, управління освітою в умовах модернізації значно ускладнюється.

Однак в чинній схемі управління процесу, пов'язані з модернізацією освіти, відповідного відображення не отримали. Оскільки сукупність реалізованих заходів може не привести до поліпшення стану системи освіти, було б правильніше замінити термін «модернізація» терміном «зміна або перетворення».

Модернізація освіти здійснюється за такою основною схемою:  
Визначаються форми, механізми і процедури, що вимагають заміни або зміни.

Розробляються форми, механізми і процедури або зміни, які будуть в них внесені.

Форми, механізми і процедури, які діють, заміщуються розробленими або в них вносяться зміни.

Неважко побачити, що дана схема практично ідентична загальній схемі управління освітою, показаній на рис. 1.

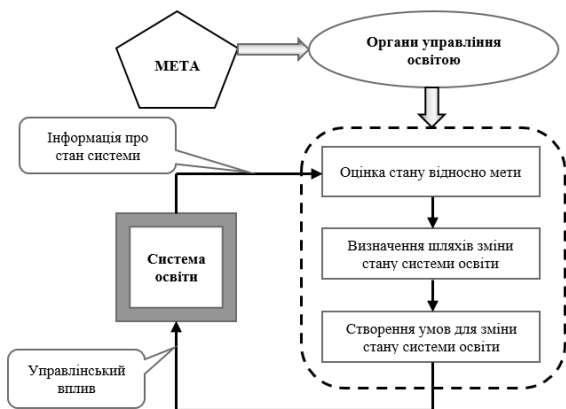


Рис. 1. Загальна схема управління освітою

Співвіднесення основних кроків модернізації з керуванням освітою показує:

- визначення форм, механізмів і процедур, що вимагають заміни або зміни, здійснюється в рамках оцінки стану системи освіти щодо поставленої мети;

- розробка форм, механізмів і процедур або змін, які будуть в них внесені, здійснюється в рамках визначення шляхів зміни стану системи освіти;

- заміщення або зміна діючих форм, механізмів і процедур здійснюється в системі освіти після створення умов для зміни; це вказує на те, що дії по заміщенню, зміні і реалізації розроблених форм, механізмів і процедур здійснюються за межами власне управління системою освіти.

Таким чином, дії з модернізації системи освіти можуть бути розділені на дві складові:

- управлінську: розробка рішення з модернізації і включення його в систему освіти;

- реалізаційну: функціонування системи освіти в змінених умовах.

Звідси випливає, що з позицій управління модернізація освіти не є особливим процесом і реалізується в рамках звичайного управління. Для її забезпечення управління має сприяти досягненню цілей модернізації,

забезпечувати необхідну взаємодію елементів системи освіти, тобто розглядати модернізацію системи як одну з цілей своєї діяльності.

Управління освітою повинно не тільки враховувати особливості керованих об'єктів, а й одночасно формувати управлінський вплив відповідно до передбачуваного «майбутнього», тобто на основі деякої моделі або прогнозу розвитку. Інакше кажучи, необхідно чітко розуміти, що прийняті сьогодні управлінські рішення в більшості своїй можуть призвести до суттєвих змін в системі тільки через певний термін і, з урахуванням адаптивності елементів, можуть привести до результатів, що істотно відрізняється від передбачуваних, в тому числі і внаслідок змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим найважливішу роль для системи освіти відіграють питання вибору механізмів управління та необхідних для їх ефективного використання контролю і оцінки результатів, моделювання і прогнозування зміни стану системи освіти. У процесі управління виділяються наступні етапи:

- визначення мети, досягнення якої має забезпечувати управління, у вигляді бажаного стану об'єкта управління, до якого він повинен прийти, чи бажаного напрямку його руху;

- визначення поточного стану об'єкта і (або) траєкторії його руху щодо мети – позиціонування;

- визначення послідовності управлінських дій, спрямованих на пересування об'єкта в бажаний стан або зміна напрямку його «руху» і визначення необхідних для цього ресурсів – програма досягнення мети;

- реалізація управляючих впливів, що забезпечують «рух» об'єкта до наміченої мети – виконання програми.

Етапів може бути більше, вони можуть бути розписані більш детально, в схемі повинен існувати зворотний зв'язок для корекції руху об'єкта управління, але суть від цього не змінюється. Для здійснення управління тим чи іншим об'єктом необхідно з певним ступенем регулярності виконувати такі дії:

Намічати бажане місце розташування об'єкта, за якими-небудь обраними параметрам краще, ніж те, яке він займає в даний час. Для цього необхідно визначити (вибрати або сконструювати) параметри (показники), за якими можна оцінювати (характеризувати) положення об'єкта; при цьому параметри повинні бути вимірні й єдині для всіх положень об'єкта.

Визначати положення об'єкта управління щодо поставленої мети, оцінювати відхилення від наміченої траєкторії руху тощо.

Визначати, яким чином буде (має) змінюватися положення об'єкта при переході з існуючого положення в бажане.

Розробляти заходи щодо зміни параметрів (показників) об'єкта для зміни його положення.

Визначати, як буде впливати сукупна зміна параметрів об'єкта на його положення щодо поставленої мети.

Визначати, які будуть наслідки управляючих впливів в ході пересування або переміщення об'єкта.

Здійснювати необхідний вплив на об'єкт управління для приведення його у бажаний стан.

Зрозуміло, це не є вичерпним переліком управлінських дій. Зокрема, в наведеному переліку не вказуються такі складові частини управління, як мотивування працівників на виконання розроблених заходів і здійснення контролю за їх виконанням, на що звертається увага в менеджменті. Але зроблено це з тих міркувань, що мотивування може розглядатися як елемент впливу на об'єкт управління, а контроль можна представити як складову частину визначення положення об'єкта управління щодо мети.

Найбільш істотними в цьому процесі є вимірювання параметрів об'єкта управління, їх зіставлення з поставленою метою (цілями), оцінка та прогнозування змін. Якщо врахувати, що зміна положення об'єкта управління або траєкторії його руху в разі складних систем, до яких відноситься система освіти, обумовлена не тільки керуючим впливом суб'єкта управління, але і рядом інших факторів, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища і внутрішніми змінами об'єкта, здійснення зазначених дій має відбуватися досить часто, якщо не сказати постійно, а керуючі впливи відповідно до отримуваних результатами повинні регулярно коригуватися.

Слід враховувати, що освіта, як і інші системи такої складності, має джерела саморозвитку. Освіта може змінювати свій стан незалежно від наявності або відсутності управлінського впливу, сама переходить в новий стан, який може виявитися краще існуючого. Але в рівній мірі він може виявитися і гіршим. І, головне, цей стан може виявитися не відповідним очікуванням суб'єктів, зацікавлених у розвитку освіти. З точки зору суб'єкта управління таку ситуацію слід вважати неприпустимою і якомога раніше оцінювати поточний стан і наслідки руху системи освіти, формувати і реалізовувати керуючий вплив, який переведе його на траєкторії, що прямують до необхідних і (або) більш прийнятних результатів або стану.

*Науковий керівник: Г.А. Старушенко, кандидат технічних наук, доцент.*

**С.В. Березовська**  
*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові  
України, Дніпро, Україна*

## **ПРІОРИТЕТНІ ЦІННОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Цілісне, системне розуміння публічного управління неможливе без урахування феномену цінності, що одночасно виступає як механізм інститутування влади й держави та як механізм стратегічного цілепокладання сенсу й розвитку державноорганізованого життя суспільства [3].

Дослідження ціннісних критеріїв публічного управління як у їх системному вимірі, так і окремо взятих залишається надзвичайно актуальним завданням, особливо в умовах України, де цим критеріям ще потрібно утвердитись з метою приведення системи публічного управління

у відповідність з демократичними нормами і процедурами. Недостатня увага до впровадження ціннісних критеріїв у практику вітчизняного публічного управління спричиняє невисокий рівень довіри населення до державно-управлінських структур. Тому інтереси розвитку українського суспільства, завдання прискорення демократичних процесів потребують удосконалення системи публічного управління в Україні на основі реалізації демократичних ціннісних критеріїв, що визначає необхідність їх ретельного теоретичного дослідження та аналізу практики їх впровадження в діяльності державно-управлінських структур розвинених демократичних країн світу [4].

М. Рокіч трактував цінності як усталене переконання в тому, що «... певний спосіб поведінки або кінцева мета існування має потенційне значення з особистого або соціального погляду, на відміну від протилежного або зворотного способу поведінки, чи кінцевої мети існування...» [2, с. 15]. Окрім того, він запропонував такі характерні та основні ознаки цінностей: загальна кількість цінностей, що є надбанням людини, порівняно невелика; усі люди орієнтуються на ті ж самі цінності, проте різною мірою; цінності організовані в системи; джерела людських цінностей як у культурі, суспільстві та його інститутах, так і в особистості; вплив цінностей є практично в усіх соціальних феноменах, що заслуговують на вивчення. Ось чому сьогодні перед суспільством і державою постає завдання сформулювати таку парадигму взаємовідносин, щоб цінності суспільства достеменно були і цінностями публічного управління.

В усьому світі процес реформ публічного управління супроводжується зміною цінностей, що знаходить свій вияв і в очікуваннях та вимогах стосовно якості управління. Якість управління це філософія, яка спрямована на забезпечення та поліпшення якості у масштабі всієї держави, у тому числі якості послуг, роботи персоналу, управлінських рішень та системи управління у цілому. Це означає, що орган публічного управління робить все можливе для того, щоб силами свого керівництва та співробітників організувати весь процес таким чином, щоб на етапі надання послуги відгукнутися на потреби громадянина, максимально наблизитись до нього [8].

В публічному управлінні відбувається перехід до соціально-орієнтованого управління. Поступово починають формуватися нова культура і новий стиль роботи публічних органів з орієнтацією на запити і потреби населення, управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. В узагальненому вигляді цей процес можна представити як перехід від усталених цінностей до нових.

Саме цінності, що розділяються органами управління в процесі спільної діяльності з громадянами і на основі яких виробляються норми поведінки в державі, відображають неповторність, індивідуальність даної країни, і є ядром державної культури. Отже, адаптована до умов публічного управління сукупність суспільних цінностей та уявлень, що є похідними від усвідомлення місії публічного управління, базуються на орієнтації всієї діяльності на громадянина, зумовлюють здатність персоналу до змін і перетворення органу управління в «підприємство» з надання якісних послуг населенню [5–8].

Складність і неоднозначність процесів, які відбуваються в Україні, зумовлюють важливість для державно-управлінської діяльності пошуку чинників і резервів стабілізації та поступального розвитку суспільства. За цих умов актуальним стає звернення до політико-культурних і соціально-психологічних чинників, які на загальносуспільному та індивідуальному рівнях здатні сприяти тенденціям, що консолідують суспільство, становленню взаєморозуміння і громадської злагоди [2].

Революція гідності та боротьба за свободу України створили нову українську ідею – ідею гідності, свободи і майбутнього. Громадяни України довели і продовжують у найтяжких умовах щоденно доводити, що саме гідність є базовою складовою характеру Українського народу. Україна переходить в нову епоху історії і Український народ отримує унікальний шанс побудувати нову Україну [6].

Ми погоджуємось із Ю. Шайгородським в тому, що суспільні цінності є своєрідним «культурним кодом», коли в межах певної соціальної спільноти створюються притаманні їй специфічні ціннісні системи і кодекси, що виражають їх домінуючі інтереси і цілі. Якщо такі цінності співпадають з цінностями існуючого політичного режиму – вони стають мотивами державотворчої діяльності; «людина буде шукати і обов'язково знайде засоби (інструменти) їх досягнення. Якщо ж цінності, що декларуються у суспільстві, суперечать цінностям-мотивам, вони будуть лише інструментом для досягнення іншої, можливо, діаметрально протилежної мети» [3, с. 118].

Протягом багатьох років цінності українського народу змінювались, але зараз ми маємо той переломний період, коли перенародження людської свідомості дасть можливість повернення та збереження таких цінностей, як: цінності порядку: пунктуальність, дисципліна, стабільність, безпека, відповідальність, узгодженість та інше; цінності розвитку: інноваційність, проактивність, конкурентність, залучення інвестицій, креативність, професіоналізм, якість, ефективність, лідерство на ринку, стратегічність, цілеспрямованість та інше; цінності відносин: командність, взаємна обов'язковість, довіра, змагальність, поважність, доброзичливість, демократизм, гідність, відкритість, чесність та інше; цінності благополуччя: прибутковість, добробут, безпека, лояльність, безконфліктність та інше; соціальні цінності: соціальна відповідальність, користь суспільству, рівність, справедливість, вірність державі та інше.

У цінностях зафіксовані критерії, соціально визнані даним суспільством і соціальною групою, на основі яких створюються спеціалізовані системи нормативного контролю, відповідні інститути і здійснюються цілеспрямовані дії.

Усі теорії демократичного державотворення як процесу набуття сучасних демократичних рис політичною системою та державно-політичним режимом базуються на обов'язковій передумові ціннісного єднання суспільства – демократичної консолідації, що виступає ціннісним базисом демократичного державотворення та каталізатором демократичного транзиту [3].

Одним із інструментів формування національної ціннісної системи ми вбачаємо проведення різноманітних об'єднуючих заходів. Метою

яких є розвиток громадянської культури, розуміння того, що кожен українець – невід’ємна частина цілого народу, у якого завжди спільні втрати, добробут та перемоги втрати.

Отже, всеукраїнський фестиваль національно-патріотичного виховання «Сяйво-фест», метою якого є згуртованість, підняття морально-етичних, культурних та ідейних цінностей української нації, всебічний розвиток дітей та молоді – соціальний проєкт, спрямований на виховання свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства. Тому і назва фестивалю «Сяйво», бо кожен з нас, розвиваючи свої здібності і таланти, має всі можливості бути тим необхідним сяйвом, яке стане невід’ємною частиною суспільного життя.

Завдання організаторів фестивалю «Сяйво-фест»: об’єднати всі регіони України в одну велику родину; популяризація здорового способу життя та патріотичного виховання дітей та молоді; всебічний та культурний розвиток населення; пізнання і поєднання з природою; привернення уваги широких кіл громадськості, засобів масової інформації для популяризації здорового способу життя, морально-етичного та культурного виховання суспільства; посилення впливу національно-патріотичного виховання на формування світогляду молодого покоління українців; спортивно-фізичне, інтелектуальне вдосконалення учасників заходу. Маємо надію, що істинно українські зерна, посіяні в наших душах будуть проростати все глибше і міцніше. Хочеться вірити, що нові покоління нашої держави зможуть відродити національний дух, виховати в собі високі моральні якості та не втратити власної самотності.

Отже, нагальне завдання української держави полягає у формуванні державної політики, спрямованої на створення нової об’єднавчої національної ціннісної системи, яка б відповідала прагненням кожного українця, незалежно від місця його проживання, політичних поглядів чи мови спілкування. Для цього слід відмовитися від використання соціальних політичних технологій, побудованих на «пошуку ворога», і перейти до політико-правової просвіти, модернізаційних інтегративних політичних технологій об’єднавчого характеру, культивуванні справжнього патріотизму, національної гордості, єдиних цілей подальшого демократичного розвитку українського суспільства [3]. Наведені чинники свідчать про необхідне подальше дослідження з метою розробки підходів щодо формування культури публічного управління з підняттям рівня інтелектуальних, моральних та культурних цінностей українського суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Балабан Р.В. Українські суспільні цінності / Р.В. Балабан // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса. – 2011. – Вип. 4. – С. 88-99. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2011\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2011_4_12).

2. Малімон Л.Я. Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади: навч.-метод. посіб. / Л.Я. Малімон, А.М. Пашкіна. – Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2014. – 136 с.



3. Радченко О.В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення: монографія / О.В. Радченко – Х. : Вид-во Хар-PI НАДУ «Магістр», 2009. – 380 с.

4. Ребкало В.А. Ціннісні пріоритети державного управління в Україні: Конспект лекцій / В.А. Ребкало, В.М. Козаков, В.А. Шахов та ін. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 48 с.

5. Сергієнко Е.О. Концепція організаційної культури муніципального управління / Е.О. Сергієнко // Право та державне управління: зб. наук. праць. – апоріжжя : Класичний приватний університет, 2011. – Вип. 2. – С. 158 – 164.

6. Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020» [Електронний ресурс]. Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

7. Твара Д. Чи близькі українцям європейські цінності: соціальне дослідження [Електронний ресурс] / Д. Твара. – Режим доступу: <http://dniprograd.org/2017/12/01/chi-blizki-ukraintsyam-evropeyski-tsinnosti-sotsialne-doslidzhennya> 62822.

8. Шаров Ю.П. Організаційна культура муніципального управління: основи формування: монографія / Ю.П. Шаров, Е.О. Сергієнко ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ: ПП Федорченко О.О. – 2012. – 120 с.

*Науковий керівник: Е.О. Сергієнко, кандидат наук з державного управління, доцент.*

**М.М. Виноградня**

***Київський кооперативний інститут бізнесу і права, Київ, Україна***

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ БІРЖОВОГО ТОВАРНОГО РИНКУ ЯК ОДНА ІЗ СКЛАДОВИХ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

У цілому біржовий товарний ринок у нашій країні не зайняв відповідного місця як того вимагає досвід розвитку ринкової економіки. Він створений і діє без наявності чіткої правової бази, слабкого розуміння та невизначеного ставлення держави до біржової діяльності, а також відсутності державного органу, який би здійснював координацію, контроль та організаційно забезпечував роботу бірж.

У результаті недосконалого законодавства, безконтрольності, кількість бірж у країні досягла рекордної цифри і значно перевищує показники їх чисельності у світі. Якщо за рубежом декілька десятків бірж забезпечують більше 90 % товарного обігу, то в Україні нараховується понад 550 установ, які називають себе біржами, лише 1/3 їх, так би мовити, функціонує і на ринку агропродовольчої продукції, яка займає левову частку в товарній структурі біржової торгівлі країни, охоплює менше 1 % загального товарообігу. Таким чином і сільськогосподарська продукція, і метал, продовольчі товари (цукор, олія та ін.), енергетичні ресурси, на які багата країна переважно реалізуються на позабіржовому ринку і, як правило, за тіншовими схемами, минаючи прозорий біржовий ринок. Відсутність на-

полегливості у впровадженні ринкових біржових механізмів регулювання цін на ці групи товарів створює умови для вимивання фінансових коштів із вітчизняного агропромислового комплексу, постійного виникнення інфляційних процесів у країні й дестабілізації економіки.

Наразі біржі світу торгують переважно ф'ючерсними й опціонними контрактами, що забезпечує у ринковій економіці для виробників і споживачів страхування цінних ризиків, диверсифікацію фінансування, відкриваючи доступ до кредитних ресурсів та можливості стійкого розвитку. Це стало можливим за умови всеохоплюючого законодавства, розвинутої інфраструктури біржового ринку, зокрема гарантуючих ліквідність на ринку клірингово-розрахункових систем. Відсутність цих механізмів у нашій країні не дозволяє швидко перейти до впровадження торгівлі ф'ючерсними контрактами. Існує нагальна потреба здійснити ретельну розробку та прийняття законодавчо-правових актів стосовно розвитку ринку деривативів та прискореного впровадження механізмів торгівлі цими інструментами.

Біржовий рух, відродившись на теренах України в 1991 р., після короткострокової активізації в 1995-1996 рр. перейшов спочатку до стагнаційного періоду, а наразі занепає. Причини такої трансформації діяльності бірж в країні мають двоїтий характер. З однієї сторони, бізнесові структури, які вже досягнули значних фінансових накопичень, створили великі приватні господарюючі формування, став не влаштовувати біржовий ринок з рівноправним доступом та вільною конкуренцією. З другого боку, державний механізм регулювання ціноутворення та організації торгівлі виявився на практиці не дієвим, хоча держава постійно декларувала свої наміри підтримувати прозорі ринкові відносини на засадах вільної конкуренції з елементами державного регулювання та контролю. В результаті товарний біржовий ринок остаточно «програв» неорганізованій торгівельній діяльності в сукупності з функціонуючим в тіньовому режимі ринку. Товарні біржі «завмерли» в очікуванні належної інфраструктури, організаційно-економічного механізму цивілізованого ринку.

Позабіржовий ринок, який в нашій країні складає до 99 % всього аграрного ринку, не дозволяє здійснити моніторинг реальної цінової динаміки в силу своєї тінізації, а ринок державних закупівель є ринком з одним покупцем чи продавцем в залежності від виду державних інтервенцій (фінансової чи товарної), а тому також не забезпечує достименно ринкового ціноутворення. Тільки біржовий ринок здатний забезпечити стан добросовісної конкуренції та процес вільного (ринкового) ціноутворення.

Досвід окремих країн, які наразі мають розвинутий біржовий ринок (зокрема, Угорщини), свідчить про можливість в сучасних умовах інтенсивного (за короткочасний період) проходження послідовно традиційних еволюційних етапів свого формування і розвертання діяльності: спотовий, форвардний, ф'ючерсний, опціонний ринки. Український біржовий аграрний ринок зупинився в своєму розвитку на торгівлі посередньо форвардних контрактів. До розвинених ринків відносяться ф'ючерсні та опціонні ринки. Вони виконують важливу функцію страхування, оскільки вони можуть надавати захист від волатильності цін, яка є об'єктивною

для ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки в силу сезонності їх виробництва і споживання. Широке застосування в світі ф'ючерсів при торгівлі продукцією сільськогосподарського походження пояснюється саме можливістю хеджування цінових ризиків та проведення спекулятивних операцій.

Такі ринкові інструменти управління ціновими ризиками на біржах як строкові контракти використовуються для того, щоб заздалегідь зафіксувати ціни на бажаному рівні і тим самим скоротити ціновий ризик. Крім того, вони допомагають зробити цінову інформацію більш доступною учасникам ринку. Таким чином завдяки системі біржової торгівлі будь-який товаровиробник отримує можливість продати свій товар за реальну ринкову ціну й отримати максимально можливу вигоду, спрогнозувавши цінову ситуацію на ринку, а також спланувати і успішно розвивати своє виробництво.

1 вересня 2017 р. до Верховної Ради України поданий законопроект «Про ринки капіталу та регульовані ринки» (реєстраційний № 7055). Метою проекту, як зазначено у Пояснювальній записці до нього, є комплексне врегулювання питань функціонування ринків, зокрема деривативів, функціонування регульованих ринків та розбудови їх інфраструктури.

Для досягнення цієї мети у проекті Закону, згідно з його преамбулою, пропонується врегулювати відносини, що виникають під час укладення та виконання деривативів та правочинів на ринках капіталу та інших регульованих ринках. При цьому з дня набрання чинності цим Законом визнається таким, що втратить чинність, закон України «Про товарну біржу», а також вносяться відповідні зміни до цілого ряду законодавчих актів: 8 кодексів та 44 законів.

Прийняття проекту, на думку суб'єктів права законодавчої ініціативи, дозволить сприяти ефективному розвитку ринку деривативів; розбудувати біржову інфраструктуру на основі уніфікованих підходів, що, в свою чергу, дозволить в майбутньому знизити ризики невиконання угод, отримати прозорі ціни на активи, які будуть допущені до торгів на організованих ринках, та репрезентативні біржові цінові індикатори, а отже сприятиме покращенню управління ціновими ризиками» тощо. Крім цього, законопроект спрямований на забезпечення виконання вимог Угоди про асоціацію в частині імплементації Директив ЄС № 98/26/ЄС, 2003/71/ЄС, № 2004/109/ЄС, № 2007/14/ЄС, № 2001/34/ЄС, № 2007/36/ЄС, № 2014/65/ЄС, Регламентів ЄС № 809/2004, № 648/2012 та № 600/2014.

Разом з тим проект закону викликає немало питань. Наприклад, суспільні відносини щодо регульованого товарного ринку у проекті висвітлені недостатньо: зокрема, зі змісту проекту не можна чітко зрозуміти, які є вимоги до того, що саме торгується на цьому ринку, хто є його учасниками, яка конкретно професійна діяльність. До того ж не зрозуміло, що має статися в умовах імплементації закону та започаткування нових структур, що мають бути створеними згідно даного закону і у його відповідності, із численними установами, що позиціонують себе такими, що мають відношення до біржового ринку й чи дасть це очікуваний економічний ефект.

Звертає увагу також те, що покладення на Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку України функцій щодо регулювання

інших організованих ринків, крім фондового та ринку цінних паперів, не відповідає предмету діяльності цієї комісії, як вона визначається у її назві, а тому її назва та повноваження мають бути доповнені відповідним чином. Слід чітко усвідомлювати, що аграрний ринок з об'єктивних причин, априорі, характеризується великою специфікою і тому повинен мати і особливі умови уніфікації регулювання: спільні із загально встановленими вимогами, разом з тим спеціальні, що враховують і задовольняють потреби ефективного збуту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів.

*Науковий керівник: С.А. Стасіневич, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник, доцент.*

**В.С. Землянкина**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ**

Государство играет важную роль в жизни каждого человека. С самого рождения у человека появляются свои права, гражданство, а это значит, что он может становится полноценным гражданином страны. Права, в свою очередь, осуществляют работу с двух сторон: со стороны граждан и государства. В процессе взаимоотношений с населением действуют именно права граждан, а государство, соответственно, регулирует и воздействует через правовую систему. Именно правом определяются границы влияния и вмешательства государства в жизнь населения и наоборот.

Государство в наше время оказывает влияние на все процессы, происходящие в обществе и контролирует огромное количество сфер современной жизни в силу своих возможностей. В современном мире сильное государство-это государство, которое несет полную ответственность за своих граждан, за их безопасность, политическую и экономическую стабильность. А государство, которое имеет план развития (политической, экономической, социальной) сфер имеет гораздо больше преимущественных прав так же непререкаемый авторитет в глазах граждан этой страны и неоспоримый авторитет в мировых масштабах.

В идеальном обществе система государственного управления должна являться примером для многих компаний: как идеал слаженной и целенаправленной работы, но в силу своей занятости, а возможно и не желания, огромной ответственности, Украина решила себя оградить от управленческой системы и всех проблем, которые могут возникнуть с этим.

Нехватка квалифицированных кадров в системе управления страной является неотъемлемой проблемой государственного управления Украины. Непрофессионализм в таком случае компенсировать массой не получится, проблем не уменьшится, а поставленные задачи и цели так и останутся не тронутыми еще годами. Искусственное расширение государственного аппарата все увеличивается и увеличивается, выборы проходят как бы не каждый год, но в дальнейшем это ни к чему не приводит.

Проблема с неквалифицированными сотрудниками, приводит к следующей проблеме, что прогрессирует с каждым днем - абсолютная потеря авторитета в глазах граждан Украины, а в дальнейшем и других стран. Политика была и есть частью жизни каждого человека, как частички общества, но данная проблема ведет за собой множество бед, например, люди со временем совсем перестанут бояться законов и наказания, из-за чего возникнет множество терроров и нападений совестится преступность в стране.

«Коррупция в Украине» звучит уже привычно, это еще одна, пожалуй, одна из главных проблем в нашей стране. С потерей авторитета приходит и коррупция, не секрет что она существует во всех управленческих системах, но самого яркое проявление приходится на государственное управление. Естественно это формулирует нежелательный имидж для страны.

Работа над этим рядом проблем требует огромного количества времени и ресурсов, а так же желаний, что не наблюдается в наше время.

Таким образом, как основные проблемы государственного управления в Украине можно выделить несоответствие квалификации государственных служащих их функциональным обязанностям и высокий уровень коррупции в стране.

*Научный руководитель: О.А. Евтушенко, кандидат экономических наук.*

**О.М. Кириленко, Є.А. Ткачик**  
*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **МАЛОДІЯЛЬНІ ДІЛЬНИЦІ НА УКРАЇНСЬКІЙ ЗАЛІЗНИЧНІЙ МЕРЕЖІ**

В умовах реформування залізничного транспорту особливо актуальними постають питання його ефективного функціонування, формування моделі його стійкого соціально-економічного розвитку. Однак у зв'язку із комплексом технологічних причин позначилась проблема експлуатації малодіяльних дільниць залізниць України.

Малодіяльні дільниці включають в себе станції та лінії, що є частиною мережі, що входить до Регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця». Вони є частиною майна даного Публічного акціонерного товариства.

Враховуючи проблему функціонування малодіяльних дільниць залізничного транспорту в умовах реформування галузі, в даний час, нами було вивчено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися даною проблематикою. В результаті аналізу наукових джерел за даною проблематикою та в межах проведеного дослідження, в подальшому, розроблені заходи щодо підвищення ефективності їх роботи. Адже це одне з найважливіших завдань, що сьогодні стоїть перед менеджментом залізничного транспорту і потребує негайного вирішення.

Експлуатація малодіяльних дільниць залізниць України, що обслуговують населення, підприємства, які розташовані в районі їх тяжіння, приносить ПАТ «Укрзалізниця» достатньо відчутні збитки та супрово-

джується чималими труднощами організаційно-управлінського характеру (технічне обслуговування та ремонт, кадрове забезпечення, безпека руху і т. ін.). Тому основною метою дослідження є забезпечення ефективного функціонування малодіяльних дільниць залізничного транспорту в умовах реформування галузі.

Сучасні загальноекономічні тенденції, нестабільна політична ситуація та військові дії на сході України суттєво впливають на роботу всієї транспортної галузі, що відображається, в першу чергу, на скороченні вантажо- та пасажирообігу. Так, за результатами 2014 р. загальний вантажообіг в Україні скоротився на 11,6%, пасажирообіг – на 17,4% порівняно з аналогічним попереднім періодом, а у 2015 р. вантажообіг скоротився ще на 5,9% і пасажирообіг на 8,4%, порівняно з 2014 р.

Основними причинами скорочення вантажних та пасажирських перевезень залізничним транспортом є погіршення економічної і політичної ситуації в країні, зменшення обсягів виробництва, скорочення доходів населення, анексія Криму Росією, бойові дії на сході країни тощо.

Нині завданням малодіяльних дільниць є в повній мірі задоволення в перевезеннях підприємства різних галузей та населення; комплексному розвитку їх пропускну здатності; узгодження та уніфікації параметрів технічних їх засобів; забезпеченні єдиної технології й погодженої організації роботи з різними видами транспорту, передачі вантажів з одного виду транспорту на другий, пересадці пасажирів і організації комплексного транспортно-експедиційного якісного обслуговування; уніфікації тарифів, умов і правил перевезень вантажів і пасажирів, планових, звітних, експлуатаційних та економічних показників роботи, гармонізації їх із міжнародними стандартами та правилами [1, 2].

До факторів, які впливають на результати функціонування та розвиток малодіяльних залізничних ліній слід віднести:

- економічні (динаміка розвитку або стагнації економіки регіонів, які тяжіють до малодіяльних ліній, обсяги інвестицій в промисловість, рівень розвитку сільського господарства і т. ін.);
- демографічні (динаміка зміни чисельності населення, частка працездатного населення і т. ін.);
- соціально-політичні;
- воєнно-стратегічні.

Основною компонентною складної транспортної системи України є «залізничні перевезення вантажів та пасажирів». На ринку транспортних послуг малодіяльні дільниці, складаючи п'яту частину загальної експлуатаційної довжини залізничної мережі держави, виконують тільки 2,37% усього вантажообігу, з 83,2%, від перевезень вантажів та пасажирів залізницями. Але їх роль в даний період часу в загальній транспортній системі України досить вагома. Їх функціонування дозволяє задовольняти в перевезеннях продукції підприємств і переміщення населення 19 областей держави. Через це малодіяльні дільниці звертають до себе увагу фахівців транспортної галузі. Малодіяльні дільниці, проблеми їх функціонування, виходять також з вкрай важкого фінансового стану залізничного транспорту. Враховуючи також необхідність транспортного забезпечен-

ня «депресивних» економічних районів, вважаємо, що саме держава має прийняти безпосередню участь в підтриманні їх функціонування.

Шляхи вирішення проблем щодо експлуатації малодіяльних дільниць залізниць України наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Шляхи вирішення проблем щодо експлуатації малодіяльних дільниць залізниць України (розроблено автором)**

### Список використаних джерел

1. Кириленко О.М. Вітчизняний і зарубіжний досвід експлуатації малодіяльних ділянок залізничного транспорту / О.М. Кириленко // Економіка і управління: зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – Київ, 2016. – Вип. 37. – С. 76–83.

2. Кириленко О.М. Методологічні аспекти і принципи розрахунку витрат на малодіяльних дільницях / О.М. Кириленко // Економіка і управління: зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – Київ, 2016. – Вип. 38. – С. 180–187.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розбудова в Україні насправді демократичного суспільства, її прагнення інтегруватись у Європейський Союз стикаються з багатьма перепонами. Однією з причин є недостатньо ефективна діяльність системи органів державного управління та органів місцевого самоврядування, необхідність її якісного оновлення шляхом запровадження сучасного інструментарію на основі інформаційних технологій, одним із яких є впровадження системи електронного урядування.

Україна довго була централізованою країною, і громадяни не мали можливості впливати на процес прийняття рішень. Маючи досвід централізованого, непрозорого управління, сьогодні залучення громадян на місцевому рівні є критично важливим.

Сьогодні органи місцевого самоврядування України перебувають на початковому етапі впровадження елементів е-урядування та е-документообігу. Роботи з автоматизації діловодства окремі органи місцевого самоврядування ведуть не скоординовано, при обмеженому фінансуванні. Питанням автоматизації здебільшого приділяється неналежна увага з боку вищого керівництва.

Електронне урядування - це спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних служб у режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з офіційними установами [3].

На практиці це означає організацію управління державою та взаємодії з фізичними, юридичними особами та громадськими організаціями шляхом максимального використання в органах публічної адміністрації сучасних інформаційних технологій. Тобто, е-урядуванням передбачено, що будь-яка особа через інформаційно-комунікаційні засоби може звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування для отримання необхідної інформації, і головне – для отримання адміністративних послуг.

В Україні за останні роки значно активізувався процес впровадження електронного урядування, як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і на рівні органів місцевого самоврядування. Як показали попередні дослідження, багато українських міст вже мають конкретні напрацювання у цій сфері, при цьому, не зважаючи на складну суспільно-політичну ситуацію в країні, модернізаційні процеси на рівні органів місцевого самоврядування тривають – впроваджуються нові інструменти електронного урядування, оновлюються офіційні веб-сайти міських рад, розробляються електронні інструменти взаємодії з громадянами, розвиваються практики електронної участі громадян тощо. При цьому ініціатива, яка йде від органів місцевого самоврядування, дуже важлива, оскільки за-



свідчує розуміння значимості та актуальності даних реформ з боку місцевих лідерів, допомагає напрацювати певні муніципальні стандарти у сфері е-урядування.

В 2016 році предметом аналізу стали офіційні веб-сайти міських рад, система е-документообігу та організація діяльності ЦНАПів. Особливістю дослідження 2016 р. [2] стало те, що вперше було проаналізовано не просто рівень надання адміністративних послуг через ЦНАПи, але проаналізовано можливість отримати (замовити) адміністративні послуги в електронній формі. В рамках дослідження оцінювалась наявність на сайтах органів місцевого самоврядування інформації щодо отримання адміністративних послуг, зокрема: контактні дані та режим роботи ЦНАП, наявність переліку, опису, класифікації, інформаційних карток адміністративних послуг, можливість надіслати лист до ЦНАП через електронну пошту, подати заяву та документи для отримання адмінпослуги або здійснити запис до електронної черги через електронний кабінет користувача, відслідкувати стан опрацювання заяви на отримання послуги, завантажити бланки заяв на видачу документів дозвільного характеру та отримання адмінпослуги, а також наявність інструментів електронної реєстрації до дошкільних навчальних закладів міст.

Найвищий показник в цій категорії отримали великі міста України. При цьому, варто відмітити, що по даним показникам спостерігається позитивна динаміка протягом останніх трьох років.

Відповідно до ст.9 Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, у т.ч. через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. На сьогодні жодна інформаційна система органів місцевого самоврядування так і не інтегрована до Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Тобто, виникає взагалі питання легітимності надання органами місцевого самоврядування адміністративних послуг в електронній формі на власних сайтах чи на будь-яких інших платформах, які так і не інтегровані до Єдиного порталу адміністративних послуг, як того вимагає Закон України «Про адміністративні послуги».

Разом з тим створені електронні платформи надають користувачу можливість, не виходячи з дому, замовити ті чи інші послуги через мережу Інтернет і це, безумовно, є значним кроком на шляху до впровадження власне адміністративних послуг в електронній формі.

В цілому, спостерігається покращення рівня інформування щодо адміністративних послуг та організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг, порівняно з попередніми роками. У багатьох містах України відбувається часткове переведення процесу отримання адміністративної послуги в електронну форму, впровадження повноцінних електронних послуг все ж залишається справою майбутніх років, при цьому важливо, щоб цей процес був добре продуманий та якісно організований як на державному, так і на муніципальному рівні.

Е-урядування тісно пов'язане з таким явищем, як електронна демократія, яка відображає можливість кожного брати участь у формуванні та

реалізації державної політики, прийнятті рішень органами влади, виконуючи при цьому інформаційні технології для двостороннього інтерактивного зв'язку між державою (органами влади) та громадянами [3].

#### Список використаних джерел

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. №5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013 р. №32. ст. 409
2. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування найбільших міст України / за заг. ред. А.О. Серенко, А.Й. Яскевич. – Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2015 – 84 с.
3. Електронне урядування в Україні – ефективна влада для мешканців. – Київ: ПРООН; МПВСР, 2011 – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msdp.undp.org.ua>

*Науковий керівник: Р.Г. Дубас, доктор економічних наук, професор.*

**М.Е. Неборачко**  
*Університет ДФС України, Ірпінь, Україна*

### **ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МИТНІЙ СПРАВІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

З моменту підписання Асоціації ЄС з Україною та остаточним визначенням геополітичного напрямку розвитку країни, можливості до інтенсивнішої модернізації національної економіки та досягнення нею європейських стандартів якості та контролю стали більш конкретними. Тому реформування митної справи, як елементу державного регулювання економіки, є актуальним та важливим, адже через митницю на внутрішні ринки країни надходять необхідні товари промислового та побутового вжитку, що забезпечують підтримку та сприяють розвитку економіки в цілому. Розуміння необхідності пришвидшення проходження митних формальностей та процедур товарів та транспортних засобів вимагає від України формування якісно нового підходу для забезпечення високого рівня захисту та сприяння торгівлі, що, в свою чергу, досягається імплементацією аналізу ризиків на основі електронної обробки даних та дозволяє раціоналізувати систему контролю.

Продиктована необхідність прискорення митного оформлення та підвищення рівня якості обслуговування суб'єктів ЗЕД митниця впроваджує систему управління митними ризиками. На зміну тотальному митному контролю приходять система управління ризиками (СУР), яка направлена на виявлення порушень митних правил суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності з мінімальним втручанням в їх роботу. За таких умов особливої уваги заслуговує питання впровадження СУР в пунктах пропуску для різних видів транспорту з врахуванням особливостей руху вантажів, форми співпраці покупців, продавців та перевізників, а також особливості їх вза-

емодії з працівниками митниць [3]. Очікується, що такий підхід забезпечить можливість здійснення повноцінної комплексної оцінки ризиків конкретної зовнішньоекономічної операції та дасть змогу підвищити якість оцінки ризиків та зменшити кількість відібраних для контролю переміщень [5]. І, як наслідок, дозволить оптимально використовувати ресурси митних органів, не зменшуючи при цьому ефективності митного контролю, звільняючи більшість учасників зовнішньоекономічної діяльності від зайвої бюрократії [2]. За операційного управління ризиками визначається рівень контролю, необхідний для ефективного усунення оціненого ризику. Тактичне управління ризиками використовують співробітники митних органів на своїх робочих місцях у термінових ситуаціях і для прийняття термінових рішень про те, які операції з перевезення потребують більшого контролю [3].

У цьому контексті особливе місце серед інструментів управління митним ризиком вирізняється специфічний інструмент митного контролю – АСАУР. Відповідно до Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю автоматизована система аналізу та управління ризиками (АСАУР) - сукупність програмно-інформаційних комплексів, які забезпечують функціонування системи управління ризиками (СУР) під час митного контролю та оформлення товарів і транспортних засобів [1].

Таким чином, пришвидшення проходження товарами та транспортними засобами митних формальностей та процедур для задоволення потреб національної економіки шляхом мінімізації застосованих ресурсів митницями, а також для підвищення рівня ефективності митної системи країни та покращення рівня взаємодії представників бізнесу з контролюючими органами використовується система управління ризиками. Однією з головних умов впровадження такої системи є автоматизація основних та допоміжних митних процедур, застосування АСАУР, що дозволяє формувати логічні та прозорі зв'язки під час проходження митного контролю та митного оформлення товарів та транспортних засобів комерційного призначення.

#### Список використаних джерел

1. Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/z1021-15>

2. Управління ризиками в митній справі: зарубіжний досвід та вітчизняна практика : монографія / за заг. ред. І.Г. Бережнюка. – Хмельницький.: ПП. Мельник А.А., 2014. – 288 с

3. Особливості застосування системи управління ризиками в морських пунктах пропуску [Електронний ресурс] / І. В. Несторишен, Т. В. Руда, О. В. Неліпович // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 299–303. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_65)

4. Управління ризиками як основа проведення успішного митного постаудиту: зарубіжний досвід та українські перспективи [Електронний ресурс] / О.О. Книшек, Є.С. Дяченко, Ю.М. Білан // Вісник Академії мит-

ної служби України. Сер.: Економіка. – 2012. – № 2. – С. 68–75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2012\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_11)

5. Управління митними ризиками в наземних пунктах пропуску [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/9019>

*Науковий керівник: О.В. Мельник, кандидат економічних наук, доцент.*

**А.А. Семененко**  
**Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури,**  
**Київ, Україна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТІ**

Інноваційний менеджмент розглядають у декількох аспектах як: науку та мистецтво управління інноваціями (І. Дичківська, П. Завлін); вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій (І. Балабанов, М. Йохна, В. Стадник,); апарат управління інноваціями (Н. Круглова, А. Поршнев); систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Огольова). Особливості інноваційного менеджменту в освітній галузі розкриті в працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініної, О. Козлової, М. Поташника. У підсумку інноваційний менеджмент постає як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Інноваційна діяльність в освіті виявляється передусім в оновленні змісту, що пов'язано з освоєнням теорії і практики ринкової економіки, нових процесуальних умінь, розвитком здатностей оперувати інформацією, творчим вирішенням проблем. Необхідність оновлення освіти на засадах інноваційного розвитку відповідно до змін у технологіях та цінностях педагогічної сфери, вимагає опрацювання на теоретико-методологічному, дидактичному, психологічному, управлінському та інших рівнях таких підходів і рішень, які б відповідали вимогам сьогодення і водночас мали б випереджувальний характер, були перспективними. Основу цілеспрямованого системного керівництва інноваційними процесами складає ідея стратегічного управління, що передбачає як функціонування, так і розвиток.

Практика управління інноваційною діяльністю досягає ефективності у разі використання наукових методів організації, в межах яких здійснюється моделювання процесу управління як цілісної системи. Вони значною мірою залежить від встановлення зворотних інформаційних зв'язків між елементами системи, функціонування та кооперації формальних і неформальних організацій, що забезпечує ефективність та відкритість інноваційним процесам. Ефективність інноваційних змін в системі освіти залежить від цілеспрямованості та керованості цих процесів. Управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як складну організаційно-структурну (з елементами державного, регіонального, інституційного управління) та процесуальну (як комплекс взаємозалежних циклічно повторюваних етапів) систему.

Сучасні дослідники вважають актуальними такі тенденції управління інноваціями у загальноосвітніх навчальних закладах: активізація суспільних і державних зусиль для виведення загальноосвітніх навчальних закладів на рівень міжнародних стандартів і досягнень; перехід до принципів інноваційної педагогіки; прагнення керівників опанувати технології професійного менеджменту і реалізовувати їх в управлінській діяльності; орієнтація на самофінансування, підприємницьку діяльність, залучення інвестицій; прагнення керівників та педагогів підвищити конкурентоспроможність навчального закладу [2, с. 102].

Так, сьогодні в освітньому менеджменті активно використовуються такі засоби управління як ініціація, маркетинг інновацій, бенчмаркінг, фрондування, інжиніринг, моніторинг просування інновації, бренд-стратегії інновацій тощо, що забезпечує технологічність та ефективність управління інноваційною діяльністю [1, с. 105–106].

Інноваційна освітня діяльність здійснюється на всеукраїнському, регіональному рівнях та на рівні окремого навчального закладу. Рівень інноваційної освітньої діяльності визначається її змістом (розробка, розповсюдження чи застосування інновації), а також масштабністю змін, що вносяться у систему освіти внаслідок застосування запропонованої інновації. Процес впровадження інновацій складний і багаторівневий, потребує творчої активності та продуманості дій від колективу та керівництва закладу освіти. Основними завданнями ефективного керівництва є постійне переведення соціально-педагогічної системи у якісно новий стан, формування інноваційної культури закладу, постійна підтримка педагогів-новаторів, створення умов для здійснення експериментальної діяльності, участь закладу освіти у реалізації інноваційних освітніх програм, залучення інвесторів та створення проектно-цільової структури внутрішньо управління закладом.

Серед поширених форм сучасної управлінської діяльності виступають маркетингові дослідження ефективності діяльності закладів, створення систем автоматизованого управління, використання проєктивних технологій, розширення форм взаємодії навчальних закладів з батьками та громадськістю, використання мережевої взаємодії навчальних закладів на рівні світу, держави, області, міста, району. Отже, нові типи освітнього менеджменту здатні вирішувати сучасні задачі освітньої сфери: ефективного управління інноваційними процесами у закладах освіти; створення інноваційних структур у системі освіти; винайдення форм прибутковості і самоокупності (платні послуги) освітньої діяльності; збереження інтелектуального потенціалу педагогічних працівників.

#### Список використаних джерел

1. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби / О.І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах. – 2014. – Вип. 36 (89). – С. 309–316.
2. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за заг. редакцією Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧОГО ПЛАНУВАННЯ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ОСВІТИ ОТГ**

Згідно нового Закону України «Про освіту» впливає, що за надання якісних освітніх послуг на місцях повністю відповідає громада. Налагодження ефективного процесу надання цих послуг потребує від громади формування цілей, за досягнення яких відповідатиме рада громади. Чітке формування цілей потребує проведення стратегічної сесії із формуванням на виході стратегії та стратегічного плану розвитку освіти у громаді.

Під стратегією розуміють «комплекс цілей, положень, програм, який розкриває сутність організації, що й чому вона робить» [1], тоді як стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане [2]. Стратегічний план менш гнучкий і реалізується лише за певних зовнішніх умов, його необхідно постійно коригувати залежно від змін зовнішнього середовища. Стратегію можна застосовувати в будь-яких ситуаціях і змінювати лише при внутрішніх змінах, тобто за бажанням. Наявність стратегії розвитку певної території повинно бути передумовою формування та реалізації стратегічного плану.

У контексті розвитку територіальних громад під стратегічним плануванням розуміється система технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [3].

У світлі адміністративно-територіальної реформи формування особливого підходу до розвитку освіти потребують об'єднанні територіальні громади (ОТГ). Перспективний розвиток об'єднаних громад залежатиме від розуміння місця і ролі освіти у формуванні людських ресурсів нової якості на їх території. Необхідним стає формування стратегії розвитку, у якій освіта повинна стати стратегічним ресурсом розвитку ОТГ.

Напрацювання стратегічного бачення розвитку сфери освіти та громади загалом, можливе шляхом ефективної співпраці між управлінцями ОТГ, а також директором, педагогічним колективом, наглядовою радою та батьківськими комітетами. Дозволить сформувати стратегічне бачення розвитку закладу освіти. Необхідним стає пошук шляхів виведення освіти в ОТГ частково або повністю із ресурсовитратної сфери (30-70% ресурсів ОТГ скеровується на її функціонування) у сферу інвестиційну та частково самоокупну. З цією метою необхідно здійснити низку заходів, серед яких

формування стратегії розвитку освіти в ОТГ, що дозволить управлінцям на місцях чітко визначити напрями у яких повинна розвиватися система освіти, зокрема:

можливості утворення власного управління освіти, автономізації закладів освіти, опорних шкіл, шкільного округу, проведення моніторингу якості освіти;

- потреби та можливості формування матеріальної бази закладів освіти;

- наявність та якісні характеристики педагогічного персоналу;

- ресурси необхідні для забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від місця проживання;

- залучення ефективних освітніх менеджерів здатних керувати сферою освіти ОТГ у нових законодавчо-інституційних умовах, в обов'язки яких входить пошук альтернативних джерел фінансового забезпечення (написання грантових заявок, проєктів тощо);

- можливість формування піклувальної ради при освітніх закладах, яка б допомагала розвивати педагогічну, матеріально-технічну та освітньо-навчальну складові. До складу якої можуть входити активні батьки, освітяни, мешканці ОТГ тощо;

- пошук унікальної освітньої «ніші», яка б дозволила розвивати освіту в ОТГ на якісно новому рівні з можливістю генерувати прибуток від реалізації освітніх проєктів. Це можуть бути шкільні літні табори (працюють на комерційній основі та обслуговують школярів на період канікул – ефективна для ОТГ, що розташовані неподалік міст або мають хорошу транспортну доступність); створення лабораторії при закладі освіти (музичної, наукової (наприклад сільськогосподарської – із вирощування та селекції нових культур тощо), творчої (комп'ютерної – програмування, робототехніки) тощо.

Отже, місцева стратегія розвитку освіти – це комплекс якісно сформульованих, публічно оголошених намірів і завдань, що ґрунтуються на суспільному консенсусі та впроваджуватимуться органами місцевого самоврядування. Місцева стратегія розвитку освіти втілює підхід місцевої влади до виконання освітніх повноважень. Така стратегія покликана підвести підсумки й провести межу з минулим, визначити сильні та слабкі сторони попередніх підходів та зосередитися на цілях і методах щодо майбутніх завдань [4].

#### Список використаних джерел

1. Брайсон Д.М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с.

2. Свистович М.Б., Сутність та основні поняття стратегічного планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>.

3. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакулєнко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

4. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik / Войцех Мархлевський, Олег Процак. – К., 2018. – 56 с.

## **ELECTRIC REVOLUTION AS THE KEY FOR DEVELOPMENT OF UKRAINE**

Developing countries have ceased to develop: the locomotive of growth - industry, is automated and returns to where it came from - to developed countries. And there are almost no other driving factors. Poor countries, which in the post-war 70 years have come close to income per capita to developed countries, are in minority (the most obvious examples are South Korea and Taiwan). There is a bigger list of countries that at least reduce the gap and growing faster than the developed economies, but in recent years it has been decreasing.

At first glance, the gap between the groups of developed and developing countries is shrinking, but if we consider the latter not by the group, but separately, it turns out that China is responsible for the major share of growth, as well as some countries dependent on its growth. Eastern European countries are helped by EU membership.

In other cases, the narrowing of the gap in the 2000s was partly due to the boom in the commodity market, which lifted many emerging economies, including Russia, Brazil and South Africa from the five BRICS. In the 2000s, the concept of decoupling became a fashionable - the outstripping growth of developing countries and the shift of the center of economic activity from Europe and the USA to fast-growing regions.

But the raw materials supercycle ended in the middle of 2010, it is no longer necessary to count on it in the process of catch-up development, but the theory of decoupling was simply forgotten. Among same five largest emerging economies, at first glance, only non-raw materials India and China have shown a decent growth in recent years; on the second, more closer look only China succeeded; on the third even more precise look – there is no country that has shown appropriate result: what is happening now in China’s economy is rather a large-scale debt.

Even in the rare cases of a true bridging of the gap, there is often a sharp increase in domestic inequality in developing countries. The gap between ordinary citizens of developing and developed countries remains virtually unchanged - with the exception of China, several other Asian countries and some commodity states.

Why has the growth of developing countries (including Ukraine) stalled? The problems began even before the current technological wave of robotization, which, apparently, will strengthen them many times. There are several reasons.

The economic development of Japan, South Korea, Taiwan, China was a variation of one and the same growth model (the “Asian model”). One of the most important features that defines the problem - structural change in the economy, a massive shift of labor from a low-productivity agricultural to a high-performing industrial sector. The classical model of development assumes at first a significant increase in the share of industry in the economy against



the background of a decline in the share of the agrarian sector. It is especially important to change the structure of the labor market and create jobs in the industrial sector. Now poor developing countries perform something that does not fit into the classical model: they begin to deindustrialize without reaching high incomes per capita. Countries become postindustrial at a low level of development, or the process of primary industrialization just stops - the flow of labor from the agrarian sector to the industry goes extremely slowly or goes directly to the sphere of services. Either these two processes are combined.

This phenomenon, economist Dani Rodrik calls premature deindustrialization. Firstly, industrial production is a technologically dynamic sector. A feature of the industrial sector is the convergence of labor productivity without regard to any barriers (politics, business climate, etc.). The same state of the art car factory will be almost equally productive both in the US and in Zimbabwe. Secondly, industrial production has traditionally absorbed a significant share of unskilled labor, unlike other high-performing sectors, for example, the financial sector or mining. Thirdly, industrial production is a traded sector; its products can be exported, which removes demand constraints in poor countries. What cannot be said about the service sector, mostly non-tradable and constrained in the absence of effective demand in developing countries: many cafes, barbershops and boutiques will not be opened in Zimbabwe. Industry can also develop and absorb labor, even if the rest of the economy remains technologically primitive [1, 2].

What has broken in this driver of growth? There are several reasons for premature deindustrialization. The most important reason: technological change. Robotization, automation lead to a reduction in the demand for labor in industry. Transnational companies are increasingly replacing manual labor with robotics and are beginning to transfer production to developed countries, closer to the final consumer (reshoring). Then the globalization of trade and the openness of world commodity markets led to the fact that industrial enterprises in many developing countries were unable to compete with cheap Chinese imports (the Chinese export-oriented industry enjoys a mass of competitive advantages - huge state subsidies, economies of scale, developed transport logistics). And finally, according to Rodrik, industry began to demand more highly skilled labor. However, apparently, this factor should be considered as an addition to the robotization factor.

Cheap labor in poor countries is becoming rarely needed by capital. Investors overestimate the attractiveness of manufacturing outsourcing to developing economies and are increasingly inclined to create robotic enterprises close to markets in developed countries. For developing countries, the related processes of robotization, resourcing and de-globalization mean the elimination (the refusal to create) of new jobs in industry and the lack of hope for economic development. In the absence of an industrial base, developing economies will have to look for new models of development. One of the opportunities is growth due to the development of the services sector. Some services are tradable, that is, they can be exported, for example, IT and partly financial services.

Same problems apply to Ukraine, as our economy is currently growing extremely slowly and our industrial and overall technological level cannot be

compared to any developed country's one. When holding factors, like war, pass, we will have to deal with our severe lag in economic and technological development and there is no way we can catch up even with our closest neighbors like Poland.

Ukraine needs fresh, innovative ideas for rapid boost of economy and that provide serious competitive advantage that will uplift production facility and give them serious possibilities to compete on international market. One of the most ambitious solutions is the concept of electrical revolution in Ukraine. Its essence - legally fixed transition to electricity as the basis for road, rail and even partially aviation heavy transport and heating systems during a mandatory 20-year period. There is a big list of countries currently initiating processes of transition to electric-driven transport and we may be the ones to join them.

To do this in Ukraine, we need powerful legislative incentives and guarantees for companies that will invest in the following projects:

- Construction of plants for the production of electric vehicles;
- All Ukrainian vehicles will legally be required to switch to electric

traction by 2038:

- A) First of all - trucks for small and medium business
- B) Then heavy cars
- C) After that buses
- D) Finally passenger motor transport;

- Building enterprises for the production of innovative devices for the accumulation and storage of electricity (possibly with Tesla) or the Spanish "Graphenano" firm that is developing batteries based on the revolutionary material – graphen;

- Construction of electric fueling stations all over the country;
- Constructions of electric cars service stations.

The reason why we want to choose electric transport:

- Firstly the fuel costs in an electric vehicle are at least 8 times less than in gasoline, which will reduce the cost of transport costs for both enterprises and the population and, accordingly, increase per capita incomes and competitiveness of export enterprises.

Secondly, with the developed devices for storage of electricity, Ukraine, thanks to the huge existing power generating capacities and the potential for full-scale operation during the hours of the so-called night minimum, will not only cover the increased demand, but also reduce the cost of electricity.

Ukraine in 10-15 years also must develop and begin mass production of turboprop transport aircraft of type AN-225 MRIYA in an electric power with a carrying capacity of 250 tons.

Such an aircraft will create a possibility to deliver our freshly cooled meat products - poultry, lamb, beef, pork - for the countries of the Near and Middle East (UAE, Egypt, Iraq, Iran) and also India, Pakistan, and China; and make it extremely competitive (due to cheapness in logistics and quality) which will give a tremendous impetus to the further development of agricultural business and related industries.

Nowadays the world is rapidly developing: new technologies, management techniques, products are introduced at the pace that couldn't be imagined 50,

30 or even 20 years ago. There is no time to fall back and stay as an outsider in any sphere. “Optimization” and “innovation” are the words of our generation, and our country has only one way - introduce and optimize or it will get absorbed by other countries and become just a raw material appendix. But if Ukraine will start changes today – the future perspectives that open for our people will be immeasurable.

#### References

1. В Европе начинают полностью отказываться от бензиновых двигателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.segodnya.ua/economics/avto/v-evrope-nachinayut-polnostyu-otkazyvatsya-ot-benzinovyh-dvigatelay-721650.html>

2. Зотин А. Тупиковая ветвь развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3533278>

*Scientific advisor: O.M. Kyrylenko, PhD in economics, associate profess.*

**І.М. Тютюник**  
*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України, Дніпро, Україна*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ**

Основними функціями державного управління агропромисловим комплексом (АПК) як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні є:

- реалізація загальних принципів проведення аграрної політики;
- прогнозування та вироблення загальної стратегії розвитку АПК;
- регулювання виробництва і збуту сільськогосподарської продукції;
- створення необхідного ресурсного потенціалу;
- забезпечення відповідної фінансової підтримки товаровиробників;
- зовнішньоекономічна діяльність.<sup>[P. 10]</sup> До числа інших функцій відно-

сяться:

- індикативне планування;
- розробка і реалізація спеціальних програм розвитку комплексу;
- координація наукових досліджень у системі АПК, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів фахівців;
- організація і координація діяльності державних служб та органів управління;
- економічне регулювання виробничих і соціальних процесів через ціни, кредитно-фінансовий механізм, податки, мита;
- підтримка нових форм індивідуального та колективного господарства, сільськогосподарських кооперативів;
- залучення іноземних інвестицій для здійснення державних програм;
- проведення земельної реформи та раціоналізації землеустрою, створення земельного кадастру;

- регулювання процесів екології;
- здійснення інформаційно-консультативної діяльності й аудиту в АПК [1].

На регіональному рівні ці функції мають своє продовження, але в умовах поділу повноважень центру і суб'єктів вони набувають відносно самостійного значення, «коригуючи» загальну систему державного управління АПК з урахуванням місцевих умов і особливостей.

Ці функції на регіональному рівні зосереджуються в одному управлінському органі з питань агропромислового розвитку. При цьому багато принципових управлінських рішень здійснюється через постанови обласних і районних адміністрацій.

В системі управління на регіональному рівні відбувається більш предметне розмежування функцій державного та господарського управління, причому органи останнього відрізняються великим різноманіттям. Особливо це відноситься до різного роду асоціацій, спілок, акціонерних товариств, створюваних на добровільних засадах за ініціативою самих товаровиробників. Відповідні управлінські структури виконують функції як галузевої, так і міжгалузевої взаємодії господарюючих суб'єктів.

В регіональній системі управління відбувається конкретизація цільових програм розвитку галузевого і міжгалузевого характеру, у формуванні та реалізації яких зазвичай поєднуються функції господарського і державного управління, господарської ініціативи і державного регулювання та підтримки за рахунок фінансових ресурсів регіону.

Особливе значення в зв'язку з цим набуває розробка і реалізація регіональних моделей реформування і функціонування АПК з адекватною управлінською системою.

Як покаже досвід діяльності структур управління, особлива увага повинна бути звернена на необхідність посилення використання економічних методів і важелів, на кращу координацію роботи органів державного і господарського управління. Разом із збереженням існуючих спеціалізованих органів управління сільським господарством і галузями переробної промисловості доцільно створити нові управлінські формування, які охоплюють діяльність селянських (фермерських) господарств, підприємств та ринкових структур, маркетингу. Необхідна загальна орієнтація системи управління на більш ефективне господарювання і вирішення соціальних проблем. Важливо створення єдиної системи державного і господарського управління регіональним агропромисловим комплексом з повним циклом виробництва, переробки та реалізації продукції.

В міру розвитку ринку на рівні регіонального АПК, вдосконалення та зміцнення державного управління, важливо в повній мірі реалізувати функції господарського управління, його орієнтацію на прийняття рішень, які б сприяли раціоналізації використання наявних ресурсів, з огляду на їх загальну обмеженість. Вирішальне значення тут має економічна свобода, підприємливість.

У зв'язку з цим одне із завдань управління і, тим більше, безпосередньо в господарюючих суб'єктах, полягає в активізації підприємливості шляхом залучення в управління самих суб'єктів – особливо, якщо мова

йде про великі сільськогосподарські підприємства. В індивідуальному приватному підприємництві така активізація зумовлена самою природою господарства: фермер одночасно і виробник, і управлінець, що дозволяє в повній мірі реалізувати економічну свободу з метою досягнення найбільших виробничих результатів – зрозуміло, при інших рівних умовах.

Аналізуючи практику державного і господарського управління АПК на регіональному рівні, доводиться констатувати, що саме через недосконалість економічного механізму, цінового диспаритету, перекосів в кредитно-фінансовій і податковій системах спостерігається підміна органами державного управління функцій господарського управління та самоврядування. Главам відповідних адміністрацій доводиться приймати безліч постанов, в яких або переважають розпорядчі методи, або в певній мірі поєднуються адміністративні та економічні методи, тобто вимушено поєднуються функції господарського та державного управління, часто за явного переважання останнього [2].

Тим часом, саме на мікрорівні підприємства АПК повинні отримати найширший розвиток самоврядних засад, договірних відносин на рівноправній основі, навіть якщо однією зі сторін є орган державного управління.

З огляду на те, що інфраструктура поставок матеріально-технічних ресурсів для сільської місцевості, особливо гірських територій, закупівель і розподілу сільськогосподарської продукції в значній мірі була зруйнована під час реформування АПК, а бюджетна підтримка повинна бути максимально ефективною і контрольованою, з боку державних органів регіону необхідний відповідний механізм координації й управління цією діяльністю. При цьому потрібно комплексно вирішити два завдання: по-перше, формування самостійно господарюючого суб'єкта, що несе повну фінансову та юридичну відповідальність за свою діяльність, здатного використовувати переваги крупнооптового покупця і продавця; а по-друге, забезпечення реальних можливостей регулювання з боку органів державної влади його постачальницько-збутової і тарифно-цінової політики відповідно до потреб розвитку регіонального агропромислового комплексу.

Актуальним питанням розвитку АПК є гармонізація інтересів сільськогосподарських підприємств і підприємств обслуговуючої інфраструктури, так як виробничо-фінансові відносини між ними є в багатьох випадках незадовільними.

Вирішення цих проблем ґрунтується на оптимізації міжвиробничих відносин в АПК, орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру й отримання додаткового прибутку за рахунок використання сучасних технологій виробництва та переробки продукції, координації виробничих, інвестиційних і збутових програм, впровадженні сучасних систем управління.

Такий підхід передбачає вирішення таких стратегічних цілей:

- забезпечення права працівників впливати на діяльність підприємства через володіння власністю й участь в доходах;

- делегування відповідальності за виконання роботи безпосереднім виконавцям, формуючи систему самоврядування;
- інвестування в «людський» капітал через систему підвищення кваліфікації, перепідготовку та підготовку кадрів;
- зниження соціальної напруженості за рахунок забезпечення балансу інтересів між менеджментом і працівниками підприємства.

Порядок прийняття рішень з цих питань повинен знайти своє відображення в спеціальному нормативному документі, який передбачав би механізм узгодження інтересів адміністрації регіону, менеджменту і трудового колективу підприємства.

Надати нового імпульсу зміцненню позитивних тенденцій – серед інших заходів і методів – можуть і нові методи управління сільськогосподарськими організаціями, а саме, проектний менеджмент, який з успіхом застосовується в багатьох країнах.

Водночас посилюється вплив факторів, що сприяють поширенню методів проектного менеджменту в сільськогосподарській сфері. На думку деяких авторів [3, с. 51], до них відносяться:

- швидка зміна технологій;
- високий рівень невизначеності, що знижує стійкість системи по відношенню до впливу зовнішніх факторів;
- схильність персоналу до стресу;
- вплив глобалізації, що потребує додержання стандартів якості.

Нівелювання дії негативних і активізація позитивних факторів можливі тільки шляхом застосування нових методів управління, до яких відноситься і проектний менеджмент.

Аналіз існуючої практики державного управління процесами розвитку АПК показав, що при впровадженні нових прогресивних методів управління, до яких відноситься проектний менеджмент, слід враховувати специфіку об'єкта. Проте, даний метод управління має очевидні переваги в порівнянні з традиційними методами оперативного управління. В цілому проектне управління необхідно і можливо, так як прискорює процес прийняття рішень і реалізації поставлених завдань.

#### Список використаних джерел

1. Вернюк Н.О. Організаційно-економічні засади управління ефективністю виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами / Н. О. Вернюк // Економіка та управління АПК. – 2014. – № 1. – С. 118 – 123.
2. Левандівський О.Т. Особливості державного регулювання АПК / О.Т. Левандівський // Економіка та управління АПК. – 2011. – № 4. – С. 16–20.
3. Михайлов А.П. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України / А.П. Михайлов // Наук. вісн. УМО «Економіка та управління». – 2016. – № 1. – С. 49 – 58.

*Науковий керівник: Л.Л. Прокопенко, доктор наук з державного управління, професор.*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Підвищення рівня конкурентоспроможності економіки вимагає здійснення комплексу організаційно-правових заходів, спрямованих на зміну її структури, реконструкцію та створення сучасних виробництв із технологічним рівнем, що відповідає стандартам індустріальних держав, нагромадження основного капіталу, збільшення випуску інноваційної продукції, розширення внутрішнього ринку, підвищення соціальних стандартів, формування ефективної системи інституційного забезпечення сталого розвитку національної економіки. Для вирішення головних завдань, розвитку економіки необхідно забезпечити розширення джерел фінансового забезпечення модернізації економіки. Спочатку доцільно оцінити, на якому рівні економічної безпеки знаходиться інноваційно-інвестиційна діяльність в Україні. Для отримання таких оцінок нами розраховано індикатори інноваційно-інвестиційної безпеки на основі методики, затвердженої Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

Індикатори інноваційно-інвестиційної безпеки національної економіки, розроблені Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, дають характеристику багатьом аспектам і дозволяють оцінити:

- стан нагромадження основного капіталу та тенденції введення основних засобів;

- обсяги виконаних науково-технічних робіт; розмір витрат на науку;

- стан залучення іноземних інвестицій;

- кількість підприємств, що впроваджують інновації та частку інноваційн - ої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції;

- рівень експорту роялті, ліцензійних послуг, комп'ютерних та інформаційних послуг, наукових і конструкторських розробок, послуг в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях;

- доступ до мережі Інтернет;

- розмір національної економіки щодо світового ВВП для оцінки місця України в світовому поділі праці.

Крім того, індикатори розподілені за діапазонами характеристичних значень, що визначають конкретний рівень економічної безпеки. Тому розрахувавши індикатори, можна отримати більш-менш повну картину щодо стану безпеки в інноваційно-інвестиційній сфері.

Проведені розрахунки показали, що за даними на початок 2017 року майже за всіма позиціями в інноваційно-інвестиційній сфері Україна знаходилася у критичному й небезпечному діапазонах ризикованості.

Згідно з Наказом Міністерства економіки України № 60 «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» у частині індикаторів і порогових значень стану науково-технологічної безпеки передбачено, що в Україні частка підприємств, що впроваджують ін-

новації, в загальній кількості промислових підприємств має становити не менше 50 %. Фактичні ж показники у чотири рази нижчі. Частка інноваційної продукції в загальних обсягах реалізованої продукції у різні роки становила від 2,5 до 6,5 %, у той час як питома вага інноваційної продукції у країнах ЄС досягла 60-70 %, Південній Кореї та Японії - 65-67 %, США - 78 %.

Слід врахувати, що інноваційні процеси тісно пов'язані з виконанням наукових і науково-технічних робіт, але їх обсяг в Україні відносно ВВП залишається дуже низьким - 0,9 % у 2015 році, у 2016-2017 роках - також менше 1 %. Обмеженими є також обсяги фінансування. Хоча законодавством України передбачено фінансування науки на рівні 1,7 % ВВП, реально коштів виділяється значно менше. Експерти вважають, що необхідно збільшити обсяги фінансування до 2-3 % ВВП за прикладом інших країн (витрати на науку у Швеції становлять 3,7 %, Японії - 3,2 %, США 2,8 % ВВП) [1].

Загальні результати інноваційної діяльності в Україні знаходяться на низькому рівні. Вони безпосередньо залежать від структури економіки, попиту на інноваційну продукцію, стану техніко-технологічних розробок, обсягів фінансування наукових і науково-технічних робіт. Визначені у процесі дослідження індикатори виробничої безпеки та їх порівняння із пороговими критеріями показали, що за чотирма основними показниками реальні значення нижчі від граничних норм безпеки. Найбільш небезпечним є низька частка машинобудування в загальних обсягах промислового виробництва. Якщо в 1990 році його частка була на рівні 30,7 %, то з 1995 року почала стрімко зменшуватися, а за даними 2009-2013 років вже становила лише 12-14 %, а за результатами 2017 року - знизилася до 7,9 %. Також справжньою загрозою для економіки є високий знос основних засобів. Строк експлуатації обладнання становить 20-40 років (за максимального ефективного норми 9 років), а величина зносу основних засобів сягнула близько 80 %. До показників виробничої безпеки включені також індикатори матеріалоемності та фондомісткості промислової продукції. В Україні зазначені показники теж не відповідають нормам виробничої безпеки [2-4].

Вищезазначене підтверджує необхідність проведення модернізації провідних галузей економіки. Але для цього необхідно залучити значні фінансові ресурси.

Існує багато джерел фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на цілі модернізації економіки: прибуток; амортизаційні відрахування підприємств; резервні та страхові фонди; внески засновників у статутний капітал; дивіденди, проценти, дохід від операцій з капіталом і фінансового інвестування; спонсорські та донорські внески, ресурси вітчизняних та іноземних інвесторів; банківський інвестиційний кредит; цільовий державний кредит; податковий інвестиційний кредит; емісія акцій та облігацій; фінансовий лізинг; кошти державного та місцевого бюджетів; субсидії, дотації, гранти, пільги; кошти державних підприємств; благодійні внески.

Для кількісного оцінювання величини всіх зазначених ресурсів у статистиці не узагальнюється необхідна інформація.

Дослідження показали, що у структурі джерел капітальних інвестицій майже 70 % становлять власні кошти суб'єктів господарювання. Із потенційних джерел на капітальні інвестиції у різні роки було спрямовано



38-55 % власних фінансових ресурсів. Решта фінансових ресурсів, ймовірно, була направлена на поповнення обігових коштів, виплату дивідендів, соціальну сферу тощо. При цьому на капітальні інвестиції було направлено в різні роки 13-20 % від нарахованої амортизації (зносу), хоча амортизація має, перш за все, спрямовуватися на капітальні інвестиції. Як відомо, амортизаційні відрахування відносяться на операційні витрати і доходи підприємств, тобто одна частина включається в ціну товару і відшкодовується покупцем і підприємство може здійснювати відтворення основних засобів. Але ще з 2012 року органи статистики вже не надають інформації про структуру операційних витрат і можливості такого аналізу відсутні. Однак рівень безпеки економічного розвитку вимагає створення на підприємствах фонду фінансових ресурсів для інноваційного розвитку, його кошти доцільно обліковувати і зберігати на окремому рахунку в банку і використовувати строго за цільовим призначенням.

#### Список використаних джерел

1. Кінзерський Ю.В. До засад стратегії та політики розвитку промисловості / Ю. В. Кінзерський // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 24–43.
2. Войнаренко М.П. Особливості впровадження комп'ютерної форми обліку на підприємстві / М. П. Войнаренко, В. Г. Лопатовський // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2013. – № 3. – Ч. 2, т. 1. – С. 72–76.
3. Івахненко С. Сучасні інформаційні технології управління підприємством та бухгалтерія: проблеми і виклики / С. Івахненко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 4. – С. 52–58.
4. Мних Є. Концепція побудови комп'ютерної інформаційної системи обліку діяльності корпорацій / Є. Мних, О. Брадул // Бухгалтерський облік і аудит. – 2012. – № 4. – С. 41–45.

*Науковий керівник: О.В. Терешкова, викладач.*

**Я.С. Хорошко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Українська державність та українське суспільство опинилось у складній політичній та соціально-економічній ситуації. Україна знаходиться в стані неоголошеної або так званої «гібридної» війни. Виходячи з цього, ми маємо необхідність у проведенні змін фундаментального характеру, які мають торкнутися основних сфер життєдіяльності українського народу. Особливе місце у питанні трансформації держави займає підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. У теперішній час українське суспільство має необхідність у змінах державного, гуманітарного та соціально-економічного управління, бо без таких змін важко уявити перспективного поступу України. Але в центральних органах виконавчої влади, передусім в Уряді, мало стурбовані станом українського суспільства. Вони не займаються питаннями розвитку держави, не формують дер-

жавну політику в окремих сферах чи галузях, оскільки багато їхніх зусиль та часу йде на вирішення поточних проблем.

Сьогодні великою проблемою є неналежне надання управлінських послуг органами місцевого самоврядування громадянам, вини не відповідають демократичним вимогам і стандартам Європейського адміністративного простору. У цих умовах існує проблема професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, у набутті ним сучасних знань, вмінь і навичок ефективному управлінні територіями.

До основних проблем державного управління слід віднести:

- відсутність належної нормативно-правової бази з регулювання діяльності органів державної влади та в край неефективне використання існуючої;

- незавершеність трансформації Кабінету Міністрів України в орган політичного керівництва;

- неефективну систему взаємодії органів державної влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях;

- недосконалу систему державної та муніципальної служби;

- недостатнє використання в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування принципів відкритості і прозорості та механізму електронного урядування.

Враховуючи сьогоденні запити українського суспільства та новітні світові тенденції у сфері державного управління, можливо признати дуже повільним процес модернізації підготовки кадрів для потреб системи державного управління України. У даному контексті слід звернути увагу на наступні аспекти, а саме:

- необхідність орієнтації на європейський рівень підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- врахування якості публічної політики та управління на усіх рівнях;

- необхідність безпосередньої залученості суспільства до управління політичними та соціально-економічними процесами;

- необхідність розвитку конкурентоздатності та високого рівня підготовки кадрів для потреб державного управління;

- розвитку мобільності службовців у сучасних умовах, які швидко змінюються

- освоєння сучасних передових методів реалізації політики та здійсненні державного управління.

При цьому необхідно пам'ятати, що без збереження спадковості наукових шкіл та традицій, потенціалу висококваліфікованих фахівців, практичного досвіду, будь-яка форма може мати негативні наслідки.

Нажаль, місцеві органи влади все ще не мають повноцінного законодавчого підґрунтя для виконання нових повноважень. Це призводить до значних проблем процесів реформування системи місцевого самоврядування. До того ж, для здійснення економічної політики прогнозування розвитку регіонів регіональні та місцеві органи влади повинні мати відповідні економічні та фінансові можливості. Але, як показує аналіз існуючої практики, далеко не завжди вдалося сформувати самодостатнє місцеве самоврядування. У зв'язку з цим особливу актуальність набувають

проблеми, пов'язані з трансформацією вже діючих муніципальних утворень – злиття, поділ і т.п. Ці проблеми носять стратегічний характер, від їхнього вирішення значною мірою залежить вибір цілей і пріоритетів перспективного розвитку муніципального утворення, механізмів їх практичної реалізації.

*Науковий керівник: В.Л. Пікалов, кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник.*

**Е.М. Шабанова**  
*ДВНЗ «Криворізький національний університет», Кривий Ріг, Україна*

## **АНТИБЮРОКРАТИЧНИЙ ТА АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН З ЕЛЕМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Зміни у структурі економіки, зокрема перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки, автоматизація виробництва та використання сучасних технологій, комп'ютеризація та оптимізація процесів передачі інформації та грошових активів, - також кардинальним чином вплинули і на структуру формування керівного складу будь-якої установи, фірми, організації, підприємства, ринку тощо. На сьогоднішній день з'явилися такі поняття, як «масштаб керованості» або «норма керованості» [1], що допомагають визначити оптимальну кількість працівників керівного складу і підлеглих, для забезпечення найбільш продуктивної праці та ефективної діяльності підприємства в цілому. Вирішенням схожих питань займаються майже всі підприємства для покращення результатів та мінімізації витрат. Але на відміну від приватного сектору, в державних структурах, зокрема, міністерствах та їх філіях, розгалуженість обов'язків між різними адміністраціями та відомствами, відсутність чіткої визначеності та ієрархії відповідальності, стали однією із головних причин наявності високого рівня корупції та бюрократизації. На сучасному етапі це є однією із найбільших проблем українського суспільства і державної політики.

У загальному розумінні значення поняття «корупція» передбачає сукупність дій, що пов'язані з неправомірними діями та зловживанням посадових можливостей, задля власних інтересів, що в свою чергу є причиною формування «тіньових стосунків» із чиновниками. Бюрократія (з франц. *bureau* - канцелярія - панування канцелярії), в свою чергу, характеризується такими ознаками, як зволікання, громіздкість, рутинність і заплутаність процедур, що створює сприятливе середовище для зростання рівня корупції, хабарництва та інших негативних наслідків. К. Маркс вважав бюрократію абсолютним злом і головною перешкодою на шляху формування демократичного суспільства і захист його суспільних інтересів, прав і свобод. В. Цветков розглядав бюрократію як перепону на шляху розвитку суспільних відносин і управління, самоврядування, проведення радикальних реформ економіки й управління, здійснення соціальної політики [2]. Але не всю бюрократію – зло, перевагами бюрократичної організації є чіткість, швидкість, компетентність, наступність, субординація, стабільність

і, нарешті, знеособлений характер діяльності. М. Вебер вважав наявність бюрократії позитивним явищем, за умови виключення її перетворення у панівну силу, як це було за часів СРСР, тобто створення «ідеальної бюрократії». При аналізі української бюрократії необхідно враховувати наступні характеристики: формальні ознаки бюрократії; спосіб отримання доходів чиновництвом; спосіб здійснення апаратом влади і спосіб його контролю; психологія стосунків між «правлячою меншістю» апаратом і народом; стосунки в правлячій верхівки, а також рівень олігархії, монополізації та рівень легального і тінювого сектору економіки.

Стимулами корупційної поведінки стають: для «клієнтів» - ігнорування, зволікання, обман, вимагання, залякування, тиск; для «співучасників» - залучення до співробітництва, матеріальне зацікавлення; для «виконавців» - матеріальна винагорода, примушування, залякування, усунення; для «суб'єктів контролю» - примушування до бездіяльності шляхом злочинної змови, підкупу, залякування.

Виникненням та погіршенням існуючої ситуації діючих механізмів корупції та бюрократії є наслідком відсутності чіткого контролю з боку законодавства і права. Зокрема причиною появи цих явищ є: складна ієрархія підпорядкування та розгалуженості системи державного управління; відсутність чіткої визначеності та відповідальності конкретних державних органів за окремі події, територію, нагальні питання, сфери та галузі діяльності, тощо; складність у процесах документообігу та його оформлення, відповідно до всіх умов, правил, законів та їх частих правках і змінах; побудова складної системи державного механізму з урахуванням низького рівня освіти і обізнаності більшої частини громадян; заплутаність, суперечність і недосконалість законодавства, зокрема невизначеність законів; необхідність доопрацювання системи контролю діяльності за кожним державним службовцем та політичним діячем на різних рівнях державного управління.

На сьогоднішній день Україна, як країна, що претендує на членство в ЄС, починає активно використовувати зарубіжний досвід, розглядати пропозиції і впроваджувати заходи, для зменшення і подолання негативних явищ (корупція та бюрократія), зокрема почала діяти електронна система співпраці громадян з державними посадовими особами через інтернет-ресурси, сайти, де окремо є підрозділи для забезпечення ефективної співпраці, щодо вирішення питань, пов'язаних з компетенцією відповідної державної установи. Суттєвих змін зазнала і система атестації і добору кадрів в органи державної служби, що також значно впливає на майбутню стратегію розвитку державного управління.

Створення ефективної системи державного управління (центрального, регіонального, місцевого), а також організація роботи державних органів для забезпечення надання громадянам високоякісних суспільних послуг, тісно пов'язані із кадровим забезпеченням державної служби висококваліфікованими спеціалістами, а також їх подальше навчання, підвищення рівня кваліфікації та рівень самоорганізації. Саме на цьому ґрунті питання самоменеджменту державних службовців почали порушуватись багатьма науковцями, зокрема, Желюк Т.Л., Лазор О.Д., Лазор О.Я., Дубенко С.Д. та ін.

За змістом поняття «самоменеджменту» тісно пов'язане із поняттям «самоуправління» та «самоорганізація». Богатирьова Л.Д. зазначає, що са-

менеджмент - це послідовне та цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально й ефективно використовувати свій час [3].

Желюк Т.Л. визначає самоменеджмент, як менеджмент, який включає самоуправління, самоорганізацію, самовиховання, творчість, імпровізацію, застосування нестандартних підходів у вирішенні та моделювання різноманітних проєктів, планів, стратегій, завдань, тощо.

Самоменеджмент державного службовця - це складова інституту етики державного службовця, спрямована на вироблення навичок вміння володіти собою, оцінювати свої позитивні й негативні риси, постійно підвищувати свій розумовий, моральний, фізичний і практичний потенціал. Не вміючи організувати себе і управляти собою, не можна управляти державними, суспільними і приватними справами [4]. Тобто основні методи самоменеджменту, як і менеджменту у класичному розумінні, залишаються планування, організація, мотивація діяльності та контроль за її результативністю, і лише за цих умов є можливість побудувати оптимальну керівну структуру для всіх рівнів державного управління.

В західних країнах значна увага приділяється питанням просування кожного державного службовця, відповідно до службових заслуг, в країнах Європейського Союзу – законодавчо дозволено впроваджувати контрактну форму прийняття на державну службу, а в США особлива увага приділяється саме рівню результативності державної служби, що виражається рівнем якості продукту (послуг) за помірну ціну (рівень заробітної плати).

Недосконалість кадрової політики державних установ, організацій та підприємств, погіршення освітнього рівня державних посадових осіб стали причиною появи такого явища як «криза керівників», особливо середньої ланки. Кількісні показники підготовки фахівців свідчать про їх достатність, але якість їхньої підготовки залишається невисокою. Переважно кадрові призначення посадових осіб в органах державної влади та управління відбуваються з урахуванням політичної належності особи до правлячої більшості в країні, що є перешкодою для просування найбільш кваліфікованих і перспективних кадрів .

Проблема підвищення результативності та ефективності державної служби традиційно вирішується за допомогою вдосконалення формальної організації. Головні організаційні принципи в цьому відношенні такі: цільова організація функціонування і відповідна їй структура міністерств, департаментів, агентств та інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування; поєднання однотипної діяльності в єдиних підрозділах органу; відповідність і поєднання влади (повноважень) та власності; забезпечення єдиноначальності в тому розумінні, що кожна група підлеглих має одного керівника; обмеження кількості підлеглих, що підпорядковуються одному керівникові; диференціація лінійної, функціональної та штабної діяльності; використання принципу управління по відхиленнях, тобто дії керівництва мають випереджаючий характер і спрямовані на відновлення нормального перебігу управлінського процесу у разі появи відхилень; забезпечення ланцюга команд зверху донизу і відповідальності знизу доверху [5].

Для успішного розвитку кадрової політики необхідно спрямувати зусилля на реалізацію таких заходів, як: інтегрування системи управління людськими ресурсами у процесі реформування державної служби; розвиток такої кадрової політики, яка давала б можливість формувати та постійно оновлювати управлінський кадровий потенціал, проведення моніторингу ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності; запровадження механізму аналізу звернень громадян з питань ефективності функціонування апарату державних органів, посилення протидії проявам корупції, бюрократизму і корпоративності. Програма розвитку та впровадження заходу щодо корегування та оптимізації державної кадрової політики та професійного навчання управлінських кадрів залишається пріоритетною, і закладена як один із напрямів стратегічного розвитку на 2016-2020 роки [6], адже саме ефективна державна служба є запорукою успішної реалізації економічних, політичних, соціальних та антикризових програм, метою яких є покращення добробуту усього громадянського суспільства відповідно до стандартів провідних країн світу.

#### Список використаних джерел

1. Назарчук Т.В. Менеджмент організації / Т.В. Назарчук, О.М. Косяк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/67919/menedzhment/diapazon\\_kerovanosti\\_faktori\\_yogo\\_viznachayut](http://pidruchniki.com/67919/menedzhment/diapazon_kerovanosti_faktori_yogo_viznachayut)
2. Цветков В.В. Демократія, управління, бюрократія / В.В. Цветков, В.П. Горбатенко. – К.: Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001. – 344 с.
3. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навч. посіб. / Л.Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 160 с.
4. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посіб. / Т.Л. Желюк. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 576 с.
5. Оболенський О.Ю. Державна служба: навч. посіб. / О.Ю. Оболенський – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
6. Звіт про виконання у 2016 році Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки / Секретаріат Кабінету Міністрів України.

*Науковий керівник: В.С. Адамовська, кандидат економічних наук, доцент.*

**А.Ю. Шахно**  
**ДВНЗ «Криворізький національний університет»,**  
**Кривий Ріг, Україна**

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В умовах посилення глобалізаційних процесів головними стратегічними пріоритетами України є побудова інноваційної-інвестиційної моделі економічного розвитку та формування ефективної системи державно-

го управління й регулювання, що сприятиме процесам інтеграції України в європейський економічний, політичний правовий простір. Найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та соціально-економічного прогресу країни є ефективне формування та використання людського капіталу.

Дослідженню проблем державного управління та регулювання людським капіталом присвячено багато праць як вітчизняних, так і закордонних фахівців. Серед українських авторів слід відзначити роботи С. Архирєєва, Д. Богині, О. Власюка, Р. Войтович, В.Гесця, О. Гришнєвої, М. Долішнього, В. Антонюк, Л. Михайлової, М. Ажажа, М. Миколайчук, Д. Кравця, Г. Євтушенка, В. Куценка, І. Лукінова, В.Мандибури, С. Мочерного, В. Оникієнка, А. Покритана, М. Соколика, І. Сороки, Г.Тарасенко, С. Тютюнникової та інших.

Аналіз й узагальнення існуючих визначень в економічній літературі зводиться до того, що людський капітал - це певний запас знань, здоров'я, професійних навичок, індивідуальних творчих здібностей, мобільності тощо. Зазначені характеристики людського капіталу стають джерелом підвищення продуктивності праці, національного доходу, заробітної плати, доходів особистості та підприємства, величина яких зростає з відповідним підвищенням рівня цих чинників.

На розвиток людського капіталу впливає три ієрархічних рівня: державний, рівень підприємства та особистісний рівень окремої людини. Вплив держави на процес розвитку людського капіталу відбувається шляхом формування суспільних інститутів – освіти протягом життя, охорони здоров'я та його відновлення, розвиток трудової мобільності тощо. Важливою складовою в забезпеченні процесу розвитку та управління людським капіталом є створення державою інституту правової бази.

В Україні за період незалежності відбулася трансформація старих державних інститутів (правовий інститут, інститут освіти та професійного навчання, інститут охорони здоров'я населення, інститут демографічної політики) та створені нові інститути (інститут соціальної політики, мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, інститути регулювання доходів та подолання бідності, інститут міграційної політики та ін.). Державне управління та регулювання процесами формування та відтворення людського капіталу необхідно розглядати в контексті глобалізації з урахуванням національних стратегій, враховуючи особливості економічного розвитку.

В сучасних умовах гострою проблемою є невідповідність існуючого людського капіталу сучасним вимогам економічного і соціального розвитку країни, що зумовлює необхідність вжиття державою системних заходів для підтримання, відновлення і розвитку людського капіталу.

Основним чинником існування і розвитку людського капіталу є інвестиції в людський капітал. Інвестиціями в людський капітал називається будь-який витрати, здійснені з метою збільшення продуктивних здібностей працівника та його майбутніх доходів, для підвищення продуктивності праці. До інвестицій в людський капітал відносять витрати на здобуття загальної і спеціальної освіти; витрати на підтримку здоров'я;

витрати, пов'язані з пошуком роботи та інформації про ціни й заробітки, підвищенням кваліфікації на виробництві, міграцією тощо.

На рівень розвитку людського капіталу значний вплив має зацікавленість держави у його збільшенні, в першу чергу, шляхом інвестування в освіту і науку, охорону здоров'я, духовний та фізичний розвиток населення.

Від того, як держава буде фінансувати у формування й розвиток людського капіталу, отримуючи право на майбутні прибутки від його використання, залежать економічний, соціальний й культурний розвиток країни у перспективі.

Розглянувши динаміку витрат Державного бюджету України за 2006-2016 рр., можна зробити висновок, що країна зменшує частку витрат на розвиток людського капіталу, що є негативною тенденцією економічного розвитку країни.

Необхідно зазначити, що розвиток глобалізації прискорило процеси міжнародної трудової міграції. В структурі трудової міграції в Україні відбуваються зміни, а саме: збільшується обсяг довгострокової міграції, збільшується частка молоді, яка від'їжджає за кордон. Проблемою для України стала втрата інтелектуального капіталу.

Міжнародна трудова міграція є дуже складним та неоднозначним явищем, яке потребує регулярного моніторингу. В Україні створена Державна міграційна служба. Але негативні наслідки трудової міграції в Україні посилюють інші негативні її аспекти: відбуваються структурні зрушення людського капіталу, послаблюється демографічна та соціальна ситуації в країні, зменшується кількість висококваліфікованих кадрів, сповільнюються темпи інноваційного розвитку економіки України.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує швидких змін щодо підвищення якості людського капіталу та визначення форм участі держави у цих процесах. З нашої точки зору, держава повинна вжити наступних заходів, а саме:

- розробка ефективної політики у сфері розвитку та відтворення людського капіталу на всіх рівнях;
- створення умов для безперервної освіти протягом життя, здобуття знань та підвищення кваліфікації;
- підвищення якості підготовки кадрів вищими та професійно-технічними навчальними закладами;
- розробка державних цільових програм в галузях освіти та науково-технічної політики;
- створення сприятливих умов для залучення у сферу відтворення людського капіталу приватних інвестицій;
- створення ефективних механізмів інвестування у розширене відтворення людського капіталу;
- розробка науково обґрунтованих методик визначення ефективності інвестиційних та інноваційних програм сталого економічного розвитку та інформатизації суспільства;



- зменшення впливу трудової міграції працездатного населення за кордон на розвиток людського капіталу, сприяння поверненню на Батьківщину довгострокових працівників-мігрантів;
- розбудова інститутів державно-приватного партнерства у сфері формування та розвитку людського капіталу;
- розробка дієвого механізму підтримки підприємницької ініціативи громадян і розвитку малого та середнього підприємництва, самостійної зайнятості населення;
- забезпечення у формуванні державної політики підвищення ролі соціального діалогу та сприяння реалізації принципів рівноправності його учасників;
- розробки інструментарію державного стимулювання інноваційно-го розвитку та визначення відповідних напрямків;
- здійснення моніторингу розвитку людського капіталу на довгострокову перспективу [1].

Отже, головною метою державної політики формування, відтворення та розвитку людського капіталу є розробка дієвого механізму щодо забезпечення розвитку інноваційних та продуктивних здібностей людини шляхом підвищення рівня освіти (загальної й професійної), активності, творчості, зміцнення здоров'я, підвищення мобільності й мотивації та їх ефективного використання в економіці знань, економіці інноваційного-інвестиційного типу.

Для створення умов якісного розвитку людського капіталу та значного зменшення його відпливу із країни необхідно включити у стратегію розвитку національної інноваційної моделі окремим підрозділом програму заходів із формування, відтворення і розвитку людського капіталу. Реалізація механізму державного регулювання розвитку людського капіталу потребує постійної уваги й підтримки з боку держави і нових наукових досліджень [2].

Таким чином, розбудова нової моделі соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації визначає нові орієнтири щодо ролі держави у формуванні та ефективному використанні людського капіталу. Національна модель регулювання розвитку якісного людського капіталу повинна поєднувати можливості глобального ринкового механізму та макроекономічні методи державного управління. Збереження і розвиток людського капіталу є необхідною передумовою інноваційного-інвестиційного розвитку та стратегічним завданням сталого розвитку країни.

#### Список використаних джерел

1. Дерій Ж. Вплив механізмів державного регулювання на процеси функціонування людського потенціалу/ Ж. Дерій, С. Скиба // Проблеми і перспективи економіки і управління. – 2016. – № 1 (5). – С. 18–30.
2. Титаренко Г.Б. Стратегія відтворення людського капіталу в концепції розвитку національної інноваційної системи / Г.Б. Титаренко // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11–12(1). – С. 27–29.

## **ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Глобалізація всіх сфер життя в світовій економіці стає дедалі виразнішими процесом, що спонукає уряди різних країн до активної економічної діяльності. Доповідь про стан світових інвестицій з 2003 року свідчить про їхній періодичний спад, тому країнам необхідно вступати у конкурентну боротьбу за розподіл зовнішніх інвестиційних потоків для ефективного використання власних ресурсів.

Обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в розвинені країни в 2017 році знизились на 27% – до \$810 млн, зокрема в Північній Америці – на 33%, в Європі – на 27%. Натомість, в Австралії було зафіксовано зростання на 11%. ПІІ в країни, що розвиваються, в минулому році збільшилися на 2%, досягнувши \$653 млрд. В країнах з перехідною економікою показник ПІІ впав на 17% – до \$55 млрд, що відповідає мінімальному показнику 2005 року. Така ситуація склалася через скорочення обсягів ПІІ до Росії в основному (на 17%, до \$31 млрд) і слабого притоку інвестицій в більшості країн СНД [1].

Економічний прогрес будь-якої країни консолідується навколо інвестицій як внутрішніх, так і зовнішніх. Зокрема, пряме іноземне інвестування, яке є домінуючою формою іноземних інвестицій для країн з перехідною економікою, переважає в Україні та інших країнах Центрально-Східної Європи, передбачаючи трансфер технологій, ноу-хау, людських ресурсів, досвіду з менеджменту, підготовки персоналу.

Міжнародний капітал надходить туди, де прогнозується ефективна віддача, тобто, в сформоване та повноцінно функціонуюче підприємницьке середовище. Відповідно, якщо база залучення міжнародного капіталу, національне підприємництво, недостатньо розвинута – країна набуває іміджу співробітника з «несприятливим інвестиційним кліматом», а підприємства – низьку інвестиційну привабливість. Стимулювання ПІІ для сталого розвитку, як і раніше, залишається проблемою державного управління на світовому рівні.

Тому актуальність проведення досліджень щодо сучасного стану інвестиційного середовища в Україні з метою активізації інвестиційної діяльності та розробки економічного механізму залучення додаткових зовнішніх інвестиційних джерел для подальшого розвитку вітчизняної економіки – безперечна.

Як повідомляється на сайті Державної служби статистики України, на 1 жовтня 2017 року обсяг іноземних інвестицій в Україну зріс на \$2,2 млрд (або на 5,9%), до \$39,7 млрд, порівняно з показником на початок року[2].

Тож для підтримки позитивної тенденції необхідно:

- стабілізація політичної ситуації, надання внутрішньої та зовнішньої безпеки;

- спрощення (подолання) бюрократичної системи в документації; непрозорості та корупції в роботі виконавчих, контролюючих структур;
- вдосконалення законодавчої бази України, механізму реалізації наявних нормативних актів; посилення контролю щодо дотримання законодавства нашої країни; стабілізація податкового регулювання;
- створення системи гарантій стабільності для забезпечення довгострокового фінансування інвестиційних проєктів, стимулювання процесу формування інвестиційних умов для інноваційного розвитку, забезпечення зростання обсягів капіталовкладень у сферу впровадження інноваційних технологій та ін. [3];
- забезпечення високої ефективності розвинутої інвестиційної інфраструктури та забезпечення належної роботи інститутів спільного інвестування;
- надання уваги та стимулювання розробки регіональних, національних, програм інноваційного розвитку підприємництва;
- створення та впровадження освітніх програм, що сприятимуть розвитку винахідницької діяльності, розумінню всіх особливостей права інтелектуальної власності та відповідальності за його порушення;
- створення потужної інформаційної бази (в першу чергу Internet-сайтів) для можливості ознайомлення з перевагами регіонів України в тій чи іншій галузі (виробничій, туристичній і т.п.) та забезпечення можливості безпосереднього контакту з організаціями, що пропонують відповідні проєкти.

Реалізація ПІІ в Україні відбувається за умов контролю держави, зокрема інвестиційного законодавства, що адаптоване до норм Європейського Союзу; міжнародних угод, предметом яких є захист і сприяння ПІІ. Однак, даний механізм потребує активного використання на практиці та втілення стратегії інвестиційної політики держави.

#### Список використаних джерел

1. WorldInvestmentReport 2017. Investor Nationality: Policy Challenges. New-York and Geneva: United Nations. – Available at: <http://unctad.org/en/Pages/analysis.aspx>
2. Державна служба економічної статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Корнєєва Ю.В. Практика залучення іноземних інвестицій до державного сектора / Ю.В. Корнєєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 18. – С. 17–22.

## СЕКЦІЯ 5. РОЛЬ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ: 25-РІЧНИЙ ЮВІЛЕЙ

Г.Я. Глуха, О.А. Євтушенко  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### ЗМІШАНЕ НАВЧАННЯ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

На сьогоднішній день перед закладами вищої освіти (ЗВО) України стоїть завдання підвищення якості навчального процесу як однієї з важливих конкурентних переваг. З одного боку, необхідне швидке пристосування ЗВО до змін потреб ринку праці щодо підготовки висококваліфікованих фахівців, з другого боку, здобувачі вищої освіти мають отримувати сучасні знання, навички та компетентності. Тому пошук та застосування інноваційних підходів щодо форм навчання є актуальною проблемою.

Під терміном змішане навчання (blended learning) розуміють гібридну методику, яка поєднує он-лайн навчання, традиційного та самостійного навчання [1].

Змішане навчання поєднує в собі як традиційні елементи навчального процесу, так й нові інноваційні. В змішаному навчанні використовуються лекції (он-лайн або відео-записи лекцій), практичні (семінарські) заняття, навчальні матеріали (конспекти лекцій, презентації, навчальні посібники, тощо). Нові елементи навчального процесу – це, перш за все, використання он-лайн технологій: використання чатів для обговорення завдань з дисципліни, групові он-лайн проекти, взаємне рецензування, використання індивідуального тренажу (навчальний тренажер з використанням Інтернет середовища), інформаційно-комунікаційні технології (із застосуванням електронного освітнього середовища).

Використання взаємного коментування, рецензування, оцінювання передбачає формування у здобувачів компетентностей критичного та креативного мислення. Для застосування цих технологій навчання викладач має дати конкретні завдання та критерії їх оцінювання. Також викладач виступає в ролі модератора, який відслідковує аргументованість коментарів та наявність відповідей авторів.

Перевагами змішаного навчання є підвищення ефективності самостійної роботи студентів, спрямованість навчального курсу на виробітку індивідуальної траєкторії навчання, швидкі засоби комунікації (як з точки зору оперативності доведення навчальних матеріалів до здобувачів, так і з позицій звичних засобів комунікації – чати, соціальні мережі), прозорість навчального процесу, а також оцінювання роботи студентів, зміна структури навантаження викладача з аудиторної роботи в бік індивідуальної роботи з здобувачами особисто чи в он-лайн режимі.

Реалізація змішаного навчання потребує певних зусиль від усіх учасників цього процесу.

Потрібна наявність необхідних технічних засобів для забезпечення он-лайн навчання, запису відео-лекцій, тощо. Адміністрація ЗВО має переглянути розподіл годин між аудиторними заняттями та самостійною роботою, а також структуру навчального навантаження викладача с позицій збільшення в його структурі не аудиторних годин. Слід звернути увагу й на графік навчального процесу та розклад занять для дисциплін, які викладаються з використанням змішаного навчання.

Викладачі, які використовують змішане навчання, мають бути високо мотивованими та роботи це добровільно. Тільки за таких умов вони зможуть створити курс, який буде розвивати всі задекларовані в програмі компетентності та буде інтересним для здобувачів. Викладач має витримати розумний баланс між різними видами оціночних робіт та спрогнозувати час, який здобувачі мають витрати на виконання всіх завдань.

Здобувачі мають бути готовими до самостійної роботи за умов високої її інтенсивності за рахунок зниження аудиторних годин.

Отже, можна дістати висновку, що змішане навчання дійсно є інструментом підвищення якості начального процесу в закладах вищої освіти. Це відбувається за рахунок збільшення мотивації здобувачів до навчання, покращення засвоєння дисциплін та, як наслідок, підвищення їх успішності.

#### Список використаних джерел

1. Чугай О.Ю. Змішане або гібридне навчання як трансформація традиційної освітньої моделі [Електронний ресурс] / О.Ю. Чугай. – Режим доступу: <http://confesp.fl.kpi.ua/node/1268>

**С.Ю. Кононюк**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ЗДАТНІСТЬ**

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, змінюється соціальна обстановка роблять вивчення мотивації поведінки людини актуальною проблемою не тільки психології, але й управління персоналом.

Одним з найважливіших умов досягнення цілей організації є забезпечення зацікавленості всіх учасників процесу управління в ефективності їх дій.

Для успішного досягнення цілей необхідно здійснити:

- стимулювання - це вплив ззовні з метою викликати бажану поведінку. Саме це слово «стимулювання» походить від назви загостреною палиці, якою кололи віслюків, якщо вони зупинялися і не хотіли йти далі;
- мотивація - процес, за допомогою якого менеджер активізує роботу людей і спонукає їх ефективно трудитися для досягнення цілей організації, як засоби задоволення їх власного бажання.

Теорія мотивації стала активно розроблятися в ХХ ст. Хоча багато мотивів, стимулів і потреби були відомі з давніх часів. В даний час існує декілька теорій мотивації:

Змістовні - теорії мотивації, орієнтовані на певні потреби і пов'язані з ними фактори, що визначають поведінку людей. Представниками даної теорії є Абрахам Маслоу, Девід МакКлелланд, Фредерік Герцберг. Всі 3 теорії мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, в той же час практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації [1–2].

Процесуальні - базуються на аналізі того, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Основні процесуальні теорії: теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера. Дані теорії мотивації є взаємодоповнюючими, а не взаємовиключними. Розвиток теорії мотивації мало еволюційний характер, і дані теорії застосовуються при вирішенні завдань спонукання людей до ефективної праці.

Не менш різноманітні і мотиви поведінки людини, пов'язані з роботою. Так, наприклад, Г. Н. Сартан з співробітниками виділяють наступні види мотивів до праці:

1. Мотив соціальності (потреба бути в колективі). Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом; «Групова мораль» (потреба «працювати в хорошому колективі» актуальна і для працівників на пострадянському просторі).

2. Мотив самоствердження характерний для значного числа працівників, переважно молодого і зрілого віку. На думку Герцберга, він є власне мотивуючим фактором для співробітників високої кваліфікації.

3. Мотив самостійності притаманний працівникам з «хазяйської» мотивацією, які готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками замість установки «бути господарем і самостійно вести свій бізнес».

4. Мотив надійності (стабільності) присутній тоді, коли перевага віддається стабільності життя і роботи. В силу різних причин (історичних, етнічних і т.д.) Частка росіян (можна припустити, і українців), які орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто вважає за краще ризик і підприємство.

5. Мотив придбання нового (знання, речей і т.д.) лежить в основі багатьох елементів впливу. Особливо він важливий в середовищі висококваліфікованих фахівців.

6. Мотив справедливості. У кожному суспільстві встановлюється своє розуміння справедливості. Однак порушення справедливості, з точки зору працівників, веде до демотивації.

7. Мотив змагальності як основа організації змагання на підприємстві - один з найсильніших мотивів, що діє в усі часи. Певна ступінь вираження змагальності генетично притаманна кожній людині і при малих витратах він дає відчутний економічний ефект.

Природно, що кожна людина потрапляє в різні життєві ситуації, і в її поведінці проявляються найрізноманітніші мотиви, причому часто малосумісні один з одним. Можлива ситуація, коли «спрацьовують» кілька взаємопов'язаних мотивів. Наприклад, людина, що працює заради особистого інтересу, розраховує також на те, що отримає винагороду за свою працю.

Багато мотиви приховані в самому змісті праці. Зазвичай бажання трудитися з'являється у людини, коли він вірив у користь, яку може при-

нести своєю працею собі, близьким, іншим людям. А якщо це має значення для нього самого, то він буде прагнути працювати.

Створення цілей і потреб працівників, з одного боку, і організації, а з іншого боку, - завдання менеджменту. Успішне мотивування може бути індивідуальним. Перш за все потрібно вивчити особистість того, кого ти спонукаєш до праці, і лише потім мотивувати його відповідно до його індивідуальним особливостям.

#### Список використаних джерел

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.indigo-hr.com/index.php/posts/8-blog/30-stimulirovanie-i-motivirovanie-personala-v-chem-razlichie>
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [studopedia.ru/view.mangement.php?id=5](http://studopedia.ru/view.mangement.php?id=5)

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, старший викладач.*

**О.М. Литвиненко, В.Є. Момот**  
**Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна**

## **ПСИХОЛОГІЧНИЙ КАПІТАЛ ЯК НАЙЕФЕКТИВНІШИЙ КАНАЛ ВПЛИВУ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Концепцію психологічного капіталу або PsyCap (Luthans et al., 2007), яку сьогодні визнають багато дослідників питань агрегованої оцінки якостей персоналу підприємства, побудоване на основі позитивної психології в цілому та позитивної організаційної поведінки (POB) зокрема. Позитивні психологічні ресурси першого порядку (Sun et al., 2011), що складають основу PsyCap, включають надію, (само)ефективність, стійкість та оптимізм, вони зазвичай позначаються акронімом HERO – від англійської: hope, efficiency, resitance, optimism. Наразі у дослідженнях у сфері психологічного капіталу головну увагу приділяють практичним наслідкам використання цього підходу, головним спрямуванням якого є забезпечення сталого розвитку підприємства та позитивного керівництва; крім того викиають й нові застосування концепції PsyCap, такі як гейміфікація.

Незважаючи на те, що діагностування PsyCap зазвичай впроваджується на комерційній основі, для визначення психологічного капіталу організації (команди, групи) існує автентичний опитувальник, що розроблений автором концепції, Фредом Лютансом, який можна використовувати для наукових досліджень з дозволу автора, що отримується через відповідний сайт (Mindgarden.com, 2018).

За відносно короткий період свого існування концепція PsyCap була вже позначається численними позитивними результатами, такими як позитивний вплив на продуктивність праці, а також психологічний добробут працівників. PsyCap швидше є описом стану людини, ніж конкретної рисою характеру: він здатний змінюватися, розвиватися або погіршуватися практично кожену хвилину, як, наприклад, настрій людини. Крім того, можна

розглядати психологічний капітал цілого підприємства, що є агрегованою мірою спроможності персоналу підприємства справлятися зі складними ситуаціями та труднощами й зберігати обраний темп та напрямок розвитку.

На відміну від психологічного капіталу, корпоративна культура (КК) вже досить давно розглядається у якості одного з впливових чинників забезпечення стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Підходи до класифікації КК, що запропоновані Денісоном, Камероном-Куїном, Хенді та Хофстеде (Alvesson, 2016), дозволяють кількісне дослідження взаємозв'язку корпоративної культури та конкурентоспроможності підприємства.

Такі дослідження (див. наприклад (Momot, V.E., Litvinenko O.M., 2013)) свідчать про позитивний статистично значущий зв'язок між компонентами КК та конкурентоспроможністю підприємства. Найбільш помітним є зв'язок між місією (згуртованістю навколо місії підприємства) та такими складовими конкурентоспроможності підприємства, як стабільність ринкової частки й темп зростання продажів. У (Momot, V.E., Litvinenko O.M., 2013) цей ефект було пояснено переважно соціальним характером місії підприємств, що дійсно досягали стабілізації свого положення та забезпечення сталого розвитку завдяки згуртованості. Слід зауважити, що аналіз ефектів взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та корпоративною культурою було проведено на основі даних, що охоплюють кризовий період розвитку економіки України – 2008-2012 рр. Той факт, що до аналізу було залучено машинобудівні підприємства, тобто підприємства галузі, яка потерпає від кризи чи не найбільше, тільки підкреслює вагомість висновку, що був зроблений.

Але враховуючи той факт, що керований вплив на корпоративну культуру зазвичай є досить складною задачею, яка потребує помітних витрат часу та інших ресурсів підприємства, треба здійснити пошуки належного каналу чи механізму, котрий робить цей вплив більш ефективним.

Разом з тим, коли в рамках PsyCar чотири вищенаведені компоненти – надія, (само)ефективність, стійкість та оптимізм – розглядаються в сукупності, можна передбачити набагато більше, ніж просто суму окремих ефектів цих компонентів. У знайомих нам термінах він відображає різницю між вашим сприйняттям доброго чи поганого дня. Чи відчуваєте ви себе «на всі 100» або розчавлені вагою ситуації? Ці стани легко піддаються зміні: можна зробити щось, що поліпшить ситуацію, без необхідності міняти щось глибоко всередині себе та відповідне більш ефективно впливати на корпоративну культуру.

#### Список використаних джерел

1. Luthans, F., Avolio, F., Avey, J. and Norman, S (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), pp.541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
2. Sun, T., Zhao, X., Yang, L. and Fan, L. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), pp.69-79. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x



3. Mindgarden.com. (2018). Mind Garden. [online] Available at: <https://www.mindgarden.com/> [Accessed 25 Mar. 2018].

4. Alvesson, M. (2016). Organizational culture. Los Angeles: SAGE Reference.

5. Momot, V.E., Litvinenko O.M. (2013). Relationship between corporate culture and effectiveness of an organization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy W Katowicach*, 1(8), pp.5-20

**В.Л. Пікалов**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КОНЦЕПЦІЯ «LONG-LIFE-LEARNING» ЯК БАЗОВИЙ ПРИНЦИП ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Зміни, що відбулися протягом останніх років в економічному і політичному середовищі України, обумовили необхідність процесів економічного реформування суб'єктів господарювання, їх адаптації до нових вимог зовнішнього середовища, пошуку більш ефективних механізмів управління, бо традиційний менеджмент і традиційне управлінське мислення в цей час стають серйозною перешкодою на шляху, який пробивають собі новації. Саме необхідність адаптації до вимог змінних зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єктів господарської діяльності підштовхує менеджмент до розвитку. При цьому цей розвиток пов'язаний із зміною стану, спрямованою на підвищення рівня впорядкованості його системи управління та набуттям нової якості. Тому сучасний етап економічного розвитку країни вимагає в перш за все зміну структури управління підприємствами реального сектора економіки та обумовлене особливо високі вимоги до професійної компетенції їх менеджменту взагалі та вищої ланки управління зокрема. Це означає необхідність як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання усвідомлення, що подальший економічний розвиток країни можливий лише за умов інвестицій в людський капітал щодо розвитку саме творчих здібностей як працівників суб'єктів господарської діяльності, так і управлінців.

Успішне ведення господарства забезпечується прийняттям рішень про ефективне використання обмежених ресурсів суб'єкта господарювання на основі досягнення системно організованих і адекватно поставлених цілей. У теперішній час розвиток суб'єктів господарювання значною мірою залежить як від ступеня освоєння працівниками нових знань, так і від системного їх використання в повсякденній діяльності. Саме знання, у тому числі втілені в основний капітал, беруть активну участь у виробничому процесі як елемент продуктивних сил і кваліфікації працівників [1].

Тому застосування у теперішній час управлінської моделі, базованої на використанні теоретичної концепції людського капіталу (накопиченого індивідами запасу здібностей, знань, навичок, вмінь, які використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення), змінює характер і деякі функції менеджменту вищої ланки управління. Бо сучасна управлінська діяльність вимагає знаходити найкраще рішення в кожній конкретній ситуації, виходячи з існуючої структури завдань і повноважень. Від тепер

на перший план діяльності топ-менеджменту суб'єкту господарювання виходять здібності до концептуального мислення, вміння приймати нестандартні рішення, систематичні самоосвіта та розвиток творчих здібностей, навички ефективної роботи в групах, уміння вибудовувати людські відносини, а також мотивація підлеглих до творчого виконання завдань. При цьому в основі здійснення топ-менеджером важливих функцій щодо управління суб'єктом господарювання, таких як: аналіз, цілепокладання, побудова стратегії досягнення цілей, планування ресурсів та організація процесів реалізації прийнятих рішень, безумовно лежать його саме інтелектуальні здібності. Однак інтелект як здатність проявляється лише за наявності сукупності цілої низки якостей, головними з яких є здібності пізнавати, навчатися, логічна мислити, класифікувати та систематизувати інформацію, знаходити в ній зв'язки, закономірності й відмінності та ін. Щодо рівня розвитку окремих якостей інтелекту індивіда, то він визначається як генотипом індивіда, так і рівнем освіти та широтою його життєвого й професійного досвіду [2].

При цьому ефективні менеджери вищої ланки управління зовсім не повинні претендувати на досконалість з усіх функцій управління, вони зобов'язані володіти глибокими знаннями ключових питань управління, бути навчені отриманню ефективної допомоги від членів своєї команди, а також умінню вчитися у них. Крім того їм повинні бути властиві підвищені особистісні якості, такі як: уміння проявляти свою індивідуальність, особлива організаційна поведінка та інші риси властиві лідерам. Але високі темпи технічного нововведення, систематичні зміни в загальній інфраструктурі бізнесу привели до того, що традиційно підготовлений топ-менеджер не в змозі за період своєї кар'єри оволодіти усіма важливими аспектами управління сучасним бізнесом, а тим більше бути готовим до викликів хоча б найближчого майбутнього.

Стає зрозумілим, що сьогодні вже неможливо топ-менеджеру на протязі всієї активної фази свого життя задовольнятися освітою, отриманою під час навчання у вищій школі. Нові сучасні економічні умови вимагають нових ідей, нових підходів до підготовки фахівців вищої ланки управління, бо існуюча методологія підготовки менеджерів за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавр і магістр не в змозі підготувати управлінців, що відповідають сучасним, а тем більш майбутнім вимогам ринкової економіки. Таким чином, як перед державою, так і перед власниками суб'єктів господарської діяльності постають проблеми як відбору потенційно здібних фахівців, що мають відповідний талант та бажання для підготовки до ефективної управлінської діяльності в умовах сучасної стохастичної економіки, так і організація цієї специфічної освіти останніх.

На думку автора, методологічною основою системи ефективної і результативної освіти сучасних менеджерів вищої ланки управління має стати концепція навчання впродовж всієї активної фази життя індивіда – «Long-Life-Learning», що базується головним чином на принципах андрагогіки (науки про освіту дорослих) на відміну від педагогіки (науки про освіту дітей). Саме принципи андрагогіки полягають в організації навчального процесу з урахуванням індивідуального досвіду, індивідуальних освітніх потреб, життєвої та посадової перспективи учасників навчання. Таке на-

вчання, базуючись на рівні кваліфікаційної диференціації, спрямоване на стимулювання самоосвіти і самостійності навчання, групової, командної діяльності в навчальному процесі, розвитку творчого потенціалу та морально-вольової сфери особистості, актуалізацію результатів навчання.

Концепція навчання впродовж життя представляє систему заходів, що дозволяють вчитися індивіду в будь-якому віці відповідно до індивідуальних потреб, потреб суб'єкту господарювання та національної економіки в цілому. З точки зору автора, ця проблема може бути вирішена на базі створення при деяких вищих навчальних закладах спеціалізованих інститутів управлінської освіти, головною функцією яких має стати ґрунтова підготовка управлінців, а не підвищення фахової кваліфікації керівників окремих галузей. Це дозволить реалізувати концептуальну одноманітність в розумінні цілей і завдань навчання, досягти синергетичного ефекту, коли результати від вивчення окремих організаційно-управлінських дисциплін, поєднуючись, приводять до якісно нової системи знань щодо теорії та практики управління, стають ресурсами подальшого економічного зростання в країні. При цьому, головною метою підготовки управлінців у цих інститутах, безумовно, має бути постановка системного мислення, розвиток їх творчих здібностей та спроможності генерувати нові знання на базі розширення кругозору щодо сучасних концепцій природознавства, суспільствознавства та гуманітарного знання. При цьому протягом навчального процесу майбутній керівник повинен проїнятися розумінням того, що збереження здатності до подолання нових викликів вимагає постійного пошуку інноваційних підходів до прийняття рішень, а також систематичного формування перспективних напрямів діяльності та концептуального осмислення найближчого й віддаленого майбутнього.

Хоча літературні дані свідчать, що творчості навчити не можливо, але наукові дослідження стверджують, що творчі здібності людини закладені природою на генетичному рівні, тому їх можна розвивати, що підтверджено практичною діяльністю людства багатоміковими дослідженнями цього феномену. Саме концепція «Long-Life-Learning» в разі прийняття державної програми щодо створення «Національної системи розвитку творчих здібностей людини», може на базі останніх досягнень психології, педагогіки, андрагогіки та інших наук, що займаються вивченням цього феномену, забезпечити охоплення всіх рівнів освіти населення країни (дошкільного, шкільного, середньо-спеціального, вищого) єдиною методологією системи творчого розвитку буквально з особливо важливого в цьому процесі немовлячого віку (за участю батьків), на всьому протязі дорослішання та активної діяльності майбутніх фахівців.

#### Список використаних джерел

1. Пікалов В.Л. Менеджмент знань: методологічний аспект освіти та навчання / В.Л. Пікалов, Г.Я. Глуха // Економічний нобелівський вісник. – 2016. – № 1 (9). – С. 164–173.

2. Пікалов В.Л. Щодо проблем підготовки сучасних топ-менеджерів суб'єктів господарської діяльності / В.Л. Пікалов, Г.Я. Глуха // Академічний огляд. – 2017. – № 1 (46), – С. 71–82.

Наукове видання

I Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених і студентів

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

Тези доповідей

29 березня 2018 р.

(українською, російською та англійською мовами)

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

---

Підписано до друку 21.03.2018. Формат 60×84/16.

Ум. друк. арк. 12,79. Тираж 120 пр. Зам. № .

---

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.

Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)

Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро, вул. В. Ларіонова, 145.

Тел. (056) 794-61-05, 04

Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.