



**УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАКЛАД ОСВІТИ «ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» (БІЛОРУСЬ)**

**VIII Міжнародна науково-практична конференція**

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



**Тези  
доповідей**

**3 грудня 2021 р.**



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАКЛАД ОСВІТИ «ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» (БІЛОРУСЬ)

---

*VIII Міжнародна науково-практична конференція*

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

**Тези доповідей**

3 грудня 2021 р.

Електронне видання

Дніпро  
2021

**УДК 658.1**

**С 91**

**Організаційний комітет:**

**Г.Я. Митрофанова**, доктор економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна (голова оргкомітету);

**С.Б. Холод**, доктор економічних наук, доцент, ректор, Університету імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**В.Є. Момот**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**Т.М. Болгар**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**Г.О. Крамаренко**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**Ю.С. Петруня**, доктор економічних наук, професор, Університету митної справи та фінансів, Дніпро, Україна;

**О.Ф. Івашина**, доктор економічних наук, професор, Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна;

**Ю.І. Данько**, доктор економічних наук, професор, Сумський національний аграрний університет, Україна;

**А.М. Михайлов**, доктор економічних наук, професор, Сумський національний аграрний університет, Україна;

**В.В. Швердов**, кандидат біологічних наук, доцент, Інститут підприємницької діяльності, Мінськ, Республіка Білорусь;

**Н.В. Стоянец**, доктор економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, Суми, Україна;

**С.І. Пупліков**, кандидат економічних наук, доцент, Інститут підприємницької діяльності, Мінськ, Республіка Білорусь;

**Ж.В. Піскова**, кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**О.А. Євтушенко**, кандидат економічних наук, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**О.М. Литвиненко**, кандидат економічних наук, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**І.Д. Скляр**, кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, Суми, Україна.

**С 91** Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: VIII Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей. Дніпро, 3 грудня 2021 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. – 262 с.

ISBN 978-966-434-524-5

Збірник містить тези доповідей учасників VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку».

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

**УДК 658.1**

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

**ISBN 978-966-434-524-5**

© Університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2021

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ

<b>МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	<b>9</b>
<b>Salah Y. Ben.</b> Design thinking in business and management .....	9
<b>Bouaouina Wajdi.</b> The importance of human resources management for companies, society and countries .....	10
<b>Kosheva M.S.</b> Business-process reengineering .....	12
<b>Yang Yang.</b> Analysis on the marketing strategy of construction enterprises .....	14
<b>Бабін В.М.</b> Удосконалення управління підприємством в сучасних умовах .....	16
<b>Банзелюк І.В.</b> Організаційний механізм розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу.....	18
<b>Селезько В.І.</b> Особливості формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах трансформації національної економіки .....	19
<b>Власенко В.А., Черніков М.В.</b> Напрями реалізації основних складових організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств в умовах нової економіки .....	21
<b>Геркул А.С.</b> Особливості управління дистанційною працею в сучасних умовах .....	23
<b>Гридієва Е.А.</b> Сущність управління персоналом на підприємстві .....	25
<b>Гончарук Б.О.</b> Реінжиніринг – інструмент для подолання наслідків коронакризи.....	26
<b>Губський Д.Ю.</b> Коучинг у діяльності керівника .....	28
<b>Денисенко Д.О.</b> Принципи та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.....	29
<b>Дмитрохіна К.С.</b> Розробка стратегії виведення нової продукції на ринок і механізмів її реалізації.....	31
<b>Дробышевская В.Н.</b> Развитие информационно-коммуникационных услуг в Беларуси.....	33
<b>Естерман З.В.</b> Роль та проблеми комунікацій в системі управління організації.....	37
<b>Занора В.О., Драненко І.М.</b> Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методичні засади.....	39
<b>Заскалета Д.А.</b> Типи організаційних структур управління .....	41
<b>Іткіна А.В.</b> Значення проєктного менеджменту в сучасному управлінні .....	42
<b>Казак В.В.</b> Управління конфліктами на підприємстві.....	44
<b>Касьяненко М.С.</b> Менеджмент в івент-індустрії .....	46

<b>Кішик Р.В.</b> Екологічний менеджмент як крок на шляху до сталого розвитку .....	47
<b>Ковтун О.С.</b> Взаємозв'язок між маркетингом та менеджментом .....	49
<b>Колісниченко А.С.</b> Особливості оцінки фахових компетентностей медичних працівників у лікувальному закладі.....	51
<b>Кораблінова І.А., Денисенко А.С.</b> Перспективи розвитку менеджменту даних .....	53
<b>Корчагіна Л.Ф.</b> Шляхи становлення та необхідність розвитку ощадливого виробництва .....	55
<b>Коряка Е.Р.</b> Використання теорії мотивації Дугласа Мак-Грегора у сфері фітнесу та спортіндустрії .....	57
<b>Кравченя М.П.</b> Тенденції впровадження інноваційних технологій в сільському господарстві України .....	60
<b>Курбатова Д.С.</b> Порівняльний аналіз систем мотивацій персоналу в мережах швидкого харчування KFC та McDonald's .....	61
<b>Леонідіс А.М.</b> Особливості мотивації персоналу в мережі швидкого харчування McDonald's.....	63
<b>Литвин Д.І.</b> Побудова процесу ефективного управління дистанційною командою .....	65
<b>Лікар В.О.</b> Тайм-менеджмент як джерело засобів організації робочого часу .....	67
<b>Логвінова О.П.</b> Особливості економічного розвитку будівельних підприємств .....	69
<b>Любоцкая Д.О.</b> Контроль как функция менеджмента .....	71
<b>Лядська В.В.</b> Практика прийняття рішень з використанням аналітичних алгоритмів DATA MINING в бухгалтерському обліку.....	72
<b>Лянна П.Д.</b> Сутність антикризового управління .....	76
<b>Лящевська Н.В.</b> Основні засади коучингу та його значення в сучасному менеджменті.....	77
<b>Матюшова К.В.</b> Напрями управління конкурентоспроможністю підприємства.....	79
<b>Мітіна Є.С.</b> Аспекти значення бізнес-планування .....	81
<b>Митрофанова Г.Я., Митрофанов М.В.</b> Трансформація управління організаціями в умовах глобальних зрушень під впливом Четвертої промислової революції.....	82
<b>Несен М.А.</b> Вплив електронної комерції на логістичні послуги .....	85
<b>Павлова О.М., Юшак А.В., Новосад Д.Ю., Антіпова М.В.</b> Management of information flows in entrepreneurial activity .....	87
<b>Попович Т.А.</b> Вдосконалення системи управління розвитком готельно-ресторанного комплексу .....	89
<b>Рядова А.</b> Види мотивації та їх вплив на ефективність співпраці.....	91

<b>Сбітенкова В.М.</b> Аналіз виконання основних принципів менеджменту на прикладі діяльності студентського парламенту УАН.....	93
<b>Симутина В.М.</b> Современные теории управления .....	95
<b>Сирота А.В.</b> Мотивація як загальна функція менеджменту .....	96
<b>Соколова К.Р.</b> Порівняння типів мотивації студента до навчання.....	98
<b>Сокольнік А.В.</b> Мотивація працівників за умов пандемії .....	99
<b>Троценко Р.О.</b> Особливості організаційної структури компанії RED BULL .....	101
<b>Шепетюк С.Є.</b> Фермерські господарства: окремі проблеми їх розвитку .....	103
<b>Щерба А.І.</b> Системи управління підприємством: аналіз та практика використання.....	105
<b>Явтушенко А.В.</b> Делегірование полномочий в менеджменте.....	107

## **СЕКЦІЯ 2. ЕФЕКТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... 109**

<b>Bondar-Pidhurska O.V., Karangwa Charles.</b> Socio-psychological aspects of innovation management of automotive companies: the main trends .....	109
<b>Александрова А.Д.</b> Зв'язок між організаційною культурою та стратегією у німецьких компаніях .....	111
<b>Білоцерківська В.В., Склярєнко А.Л.</b> Інформаційне забезпечення управління стратегічним розвитком бізнесу .....	112
<b>Висоцька А.Ю.</b> Операційна стратегія як гарантія ефективного функціонування підприємства .....	114
<b>Віннікова Е.О.</b> Контролінг в управлінні підприємством.....	117
<b>Волошина Ю.Є.</b> Особливості управління вантажоперевезеннями в сучасних умовах вітчизняної економіки .....	118
<b>Волощук Д.В.</b> Стратегічний менеджмент як провідна рушійна сила сучасної організації.....	121
<b>Занора В.О., Бут А.О.</b> Стратегічне управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства: концептуальні основи .....	123
<b>Каліцева О.С.</b> Застосування ризик-менеджменту в управлінській системі малих підприємств у сучасних умовах господарювання .....	125
<b>Кононюк С.Ю.</b> Ризики впровадження інноваційних проєктів на підприємстві .....	127
<b>Манукян А.Г.</b> Податкова реформа в Україні: шляхи оптимізації і спрощення оподаткування бізнесу .....	129
<b>Нікітіна Є.В.</b> Сутність інвестиційної привабливості підприємства.....	131
<b>Ніколасенко А.О.</b> Система оподаткування фізичних осіб в Україні.....	133
<b>Піскова Ж.В.</b> Контролінг декарбонізації металургійних підприємств.....	135

<b>Позднякова А.О.</b> Соціальний захист населення та його фінансове забезпечення.....	137
<b>Попова А.О.</b> Особливості розвитку стратегічного менеджменту в сучасних ринкових умовах.....	139
<b>Рябушкін Т.С.</b> Необхідність антикризового менеджменту на підприємстві .....	141
<b>Суходольская Т.Г.</b> Реальность и перспектива работы малого и среднего бизнеса в условиях пандемии .....	143
<b>Товт Т.Й., Рац Е.О.</b> Клієнтоорієнтований підхід як інструмент управління змінами в організації.....	145
<b>Хвостенко Д.О.</b> Взаємодія держави та приватного сектора в досягненні інтеграції української енергосистеми в європейську .....	147
<b>Чернявська А.А.</b> Важливість розвитку особистого бренду у соцмережах .....	149

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

<b>Salem. M.A.</b> The role of the leadership skills in entrepreneurship .....	151
<b>Zhmai A.V., Shepurna L.V.</b> Influence of human capital on the formation of a company brand.....	153
<b>Бобух Л.О.</b> Роль HR-менеджера на етапах розвитку організації.....	155
<b>Борисова А.С.</b> Конформізм та його вплив на колектив організації .....	156
<b>Гейко К.Є.</b> Мотивація в системі менеджменту підприємства .....	159
<b>Гладун О.П.</b> Вплив та функції корпоративної культури.....	159
<b>Гуменюк К.Д.</b> Як менеджеру правильно побудувати комунікацію з колективом у бірюзовій організації .....	161
<b>Дмитренко Є.В.</b> Сутність адаптації персоналу .....	163
<b>Дядюра К.В.</b> Сучасні стратегії ведення ділових переговорів під впливом пандемії .....	164
<b>Єрмоленко Д.В.</b> Підходи до типологізації корпоративної культури .....	166
<b>Касьяненко М.С.</b> Сучасні компетентності проєктного менеджера.....	168
<b>Кас'яненко А.С.</b> Емоційний інтелект в управлінні конфліктами .....	169
<b>Кучук В.І.</b> Самодисципліна та її використання для вироблення корисних звичок.....	172
<b>Луценко В.С.</b> Навички сучасного менеджера .....	174
<b>Мангова І.С.</b> Внутрішні конфлікти всередині організації.....	175
<b>Меньшикова А.О.</b> Проєкт заходів щодо посилення мотивації персоналу.....	177
<b>Панін Т.Р.</b> Значення та роль лідерства в управлінні організацією.....	179
<b>Петухова М.В.</b> Методи розвитку персоналу .....	181

<b>Рижик А.О.</b> Управління людськими ресурсами: фактори та проблеми ефективності.....	183
<b>Романенко К.О.</b> Сутність тайм-менеджменту .....	186
<b>Русс О.Є.</b> Організаційна культура, її види та вплив на діяльність компанії.....	187
<b>Скидан Ю.О.</b> Сучасні тенденції мотивування персоналу .....	189
<b>Скупенко В.В.</b> Профілактика виникнення емоційного вигорання в колективі.....	191
<b>Смірнов Г.К.</b> Залученість персоналу .....	193
<b>Сокол М.О.</b> Причини виникнення неформального лідерства .....	194
<b>Фесенко О.В.</b> Поняття «WELL-BEING» та його вплив на організацію і її співробітників .....	196
<b>Фесун М.С.</b> Напрями мотивації покоління Z .....	197
<b>Фурсова І.І.</b> Мотиваційний менеджмент як інструмент управління персоналом підприємства.....	199
<b>Хохлова М.И.</b> Опционы как средство стратегической мотивации сотрудников.....	201
<b>Цапик Е.А.</b> Современные подходы к определению факторов, влияющих на стиль управления и лидерские качества руководителя .....	203
<b>Черносенко Д.Я.</b> Вплив тайм-менеджменту на ефективність праці менеджера.....	205
<b>СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	
<b>Kondro P.</b> Strategic management in the debt security system: problems and ways to improve IT .....	207
<b>Авельцева А.П.</b> Оцінка рівня капіталізації банківської системи України .....	209
<b>Акулич Д., Макарчик М.</b> Перспективы развития «зеленых инвестиций» в Республике Беларусь .....	211
<b>Боковицкая Ю.В.</b> Удосконалення управлінської діяльності щодо кадрового забезпечення державної служби .....	214
<b>Болгар Т.М.</b> Особливості функціонування фінансового сектора України в сучасних умовах .....	218
<b>Вовк Є.О.</b> Споживачтво по-німецьки: досвід розвитку для України.....	220
<b>Гетьман С.В.</b> Проблеми сучасного інвестиційного клімату України .....	222
<b>Дворецков Б., Ковалевский Д.</b> Применение ESG факторов в авиации.....	225
<b>Кам'янович М.О.</b> Вплив іноземного капіталу на банківську систему України .....	227
<b>Каряка Д.С.</b> Модель міграції населення України.....	229
<b>Кисляя Т.И.</b> Понятие и причины возникновения депрессивных регионов .....	231

<b>Колбун Ю.А.</b> Управління кредитним портфелем на прикладі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» .....	233
<b>Кравцова Г.І.</b> Управління людськими ресурсами в умовах досягнення цілей сталого розвитку регіону .....	235
<b>Маркова Д.А.</b> Проблемні кредити у діяльності українських банків ....	237
<b>Міро І.М.</b> Аналіз існуючих методик для оцінки соціальної безпеки України.....	239
<b>Мойсеєнок О.В.</b> Использование местного самоуправления для развития социального предпринимательства .....	240
<b>Мунтян А.В.</b> Туристично-рекреаційний потенціал регіонів України.....	243
<b>Огій Л.Я.</b> Практика прийняття рішень з використанням аналітичних алгоритмів DATA MINING у сфері міжнародних економічних відносин .....	245
<b>Трунько К.Ю.</b> Проблеми подвійного оподаткування в Україні .....	249
<b>Vongaishe Nedy Ruzvidzo</b> E-commerce market and its place in South Korean economy .....	251
 <b>СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	
<b>Патлаха В.В.</b> Аналіз проблематики та наслідків професійної невизначеності абітурієнтів.....	256
<b>Скарбовська Т.М.</b> Якість освітнього процесу у сучасному закладі загальної середньої освіти та механізм її забезпечення .....	258
<b>Шпак О.І.</b> Теоретичне обґрунтування педагогіки партнерства у сучасному науковому дискурсі .....	260

**Y. Ben Salah**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **DESIGN THINKING IN BUSINESS AND MANAGEMENT**

Nowadays Design thinking become one of the most important things for any manager or team, it helps to understand users, challenge theory, redefine problems and create innovatively solutions to prototype and test. The design process recently popularized by Tim Brown describes three stages in the design thinking cycle: 1) inspiration, which embodies the initial problem or opportunity; 2) ideation, which encompasses the development and refinement of ideas; and 3) implementation, which involves the introduction and application of the derived solution [1]. There are five stages in the design thinking processes; Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test. Other reason for the growth of design thinking in our society is that it is useful to decrease problems in any complex system, be it business, government, or social organizations.

We sleep in a world of interlocking systems, where we are facing lots of pressure and dynamic problems for us, design thinking offers a better way to avoid that and make our life easier and more beautiful, thinking like a designer can change the way organizations expand products, services, processes, and strategies and the way to look at the world. Design thinking is growing and moving from a new practice to an established one, with that comes interest and critique. Design thinking needs practice we have learned lots over the years, and we had wish to share our thoughts. And as Tim Brown, executive chair of IDEO said “Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success” [1].

Usually, design thinking is brought up as 'outside the box' thinking, as designers aim to make new ways of thinking that don not follow the dominant or more common problem-solving methods. However, some professionals have transferred their vivid image of the importance of design thinking into significant slogans. Last but not least design thinking minimizes the uncertainty and risk of innovation by engaging customers or users through a series of prototypes to be told, test, and refine concepts. Design thinkers depend upon customer insights gained from real-world experiments, not just historical data or research. All this must prove the importance and how much do we need design thinking in our life particularly in the 21 century because Brown also emphasizes that Design Thinking techniques and methods of design belong at any level of a business. It is not just for designers but also for creative

employees, freelancers, and leaders who seek to infuse design thinking into every level of a corporation, product or service so as to drive new alternatives for business and society.

Over the course of the last few years, we have seen design thinking goes from a specialized, almost secret process employed by a few experts, to a global movement, it is obvious that design thinking has a big future in the business world by combining Design Thinking with our own well-tested methodology for future-driven innovation, we can get the best and this we call Future-Proofed Design Thinking.

We can find criteria that we should use to evaluate the quality and impact of design thinking (e.g., developing design thinking metrics) in research of such authors as Royalty A. and Schmiedgen J. [2], [3].

To sum up personally I think that the potential contributions of design and design thinking for management have been well contend in the last decade from management theorists and design academics. The design has donated successful business performance at strategic as well as operational levels. We can even see the importance of design thinking in a workplace to achieve a company's mission, to upgrade the productivity and even generate a creative atmosphere at the workplace.

### **References**

1. Brown T. Design thinking. Harvard Business Rev. 2008;86(6):84–95.
2. Royalty A, Roth B. Developing design thinking metrics as a driver of creative innovation. In: Design thinking research: Springer International Publishing; 2016. p. 171–83.
3. Schmiedgen J, Spille L, Köppen E, Rhinow H, Meinel C. Measuring the impact of design thinking. In: Design thinking research: Springer International Publishing; 2016. p. 157–70.

*Scientific adviser: I.M. Miro.*

**Wajdi Bouaouina**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR COMPANIES, SOCIETY AND COUNTRIES**

Human resources management is a modern approach which is based on nourishing people at organizations and mainly focused on maintaining, developing and acquiring the human resources in the most optimal way. It also grants employees the suitable environment to be

involved, to grow, to develop and perform better. Numerous companies rely on HRM because it plays a major role in sustaining the quality of working experts.

The idea of people in organizations as protagonists in the production of knowledge and organizational effectiveness, acting as drivers of results such as competitiveness, efficiency, quality, productivity, among others, is already consensual. This time, the Human Resources Management

(HRM) area must take precedence over the greater personal and professional fulfilment of the employees, since the well-being of people should be the main agenda of organizations [1].

HRM has always been a crucial significance for companies. It has stated that the HRM highlights the strategic utilisation of employees and perceptible influence of employee programs over business conduction. It also drew special attention to the environment of work and considered a key element to achieve effectiveness and business success. Besides that, HR managers found the secret ingredients for the employee's motivation, happiness and voluntary contribution in order to guarantee the business success. Furthermore, HR management's systems for performance and employee development is what facilitates the growth of managerial culture, atmosphere in which employees can excel and be fond of competency, engagement and commitment to satisfy customers' needs.

Changes in the political-economic environment, coupled with the continuous pursuit of employees for a better quality of life, led organizations to adapt to new contexts, innovating to gain space in future markets and investing mainly in human capital [2]. Thus, HRM evolved from a Personnel Department to a human relations function, later to work relations, industrial relations, and, more recently, to the strategic function of HRM.

The HRM underwent a re-signification that can be illustrated when the conservative version (hard) of human resources management, which focuses on quantitative and calculative aspects, understanding people as any other economic resource, has given rise to the modern version (soft), which understands people as valuable organizational heritage and source of competitive advantage, constituting the most important organizational resource to be managed [3].

Furthermore, some scientists have conveyed their personal vivid image of the importance of HRM for society in some meaningful words. They claimed that the social magnitude lies in the contentment of employees which helps sustaining human dignity. Providing the suitable employment to people, this grants psychological satisfaction and comfort. Although, the maintenance of a good balance between the job seekers and the accessible jobs in terms qualifications, numbers and aptitude. Thirdly, their contribution should be rewarded fittingly as much as they are

committed. Last but not least, it helps eradicating the under employment of human resources that directly contributes in decreasing the unemployment rate afterwards.

HRM importance is extensive and inestimable on any level or measure. HRM plays a major part in stimulating the economic growth of a country, and this can be attained by utilizing of the manpower, labour force properly for the proper utilisation of production potential of a certain country. Thus, this contributes in generating an increase in the per capita income to raise the level of life for people, enhancing production and productivity, and a consequent change and reducing the rate of poverty.

In my opinion, HRM importance lies in the practice of managing the employees within a workplace to achieve a company's mission, to upgrade the productivity and production level as high as possible in order to help a certain country's economy develop. When HRM is done effectively, companies or countries do not have to worry about the outcome, a company or a country is only as good as its employees or its people.

### **References**

1. Demo, G. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: Mendonça, H.; Ferreira, M. C.; Neiva, E. R. (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (p. 117-148). São Paulo: Vetor, 2016.
2. Reginaldo, T.; Tartari, J. S.; Lira, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. *NAVUS -Revista de Gestão e Tecnologia*, Vol. 6, n. 1, p. 6-16, 2016.
3. Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13rd ed.). London: Kogan Page, 2014

*Scientific adviser: I.M. Miro.*

**M.S. Kosheva**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

### **BUSINESS-PROCESS REENGINEERING**

Reengineering of business-processes, or BPR, had been of incredibly precious interest to specialists who were interested in the field of inextricably valid organization and computerized information since 1990. Today, BPR methods have been adopted by almost all incomparable, leading companies on the planet. The last few years, the US government has initiated, allocated more than 400 reengineering projects, and the target market for BPR donates tools is estimated at \$300 million and is not just

significantly increased, but also skyrocketing at a rate of more than 40% per year. There was fierce competition.

The zenith of a definition of reengineering includes only unalienable changes, complete revive (resurgence) of activities, but this is false – it is quite normal and fixed at the standard of individual operation and even their sections.

#### History of Business Process Reengineering:

The persistent method of permanently changeover of the enterprise, radical restructuring of its deal, which is called reengineering, was proclaimed in the West in the 80s of the last century. The founders of the theory are Michael Hammer and James Champy, (They both are egalitarian manufacturers) who decided to published the ridiculously good book "Corporate Reengineering: A Manifesto for a Business Revolution." (That hype over the book was overblown, and increasingly was burgeoning). The book was canonized in the US. Thereby; M. Hammer in his purpose of work considers the emergence of BPR as a revolution in business, which symbols a departure from the fundamentals of building enterprises, entrepreneurs, proposed 200 years ago by A. Smith, and turned business design into an engineering activity.

Definition: Michael Hammer and James Champy described reengineering as "a fundamental rethinking and total resurgence of business processes to achieve significant improvements in such key performance metrics as cost, quality, service level and responsiveness for today's business." In other words, rethinking is a phased world-change in a company aimed at refining productions, produced and measured in terms of business exercises and their effectiveness.

When reengineering business processes, the following tasks are solved:

1. Business activities are determined that are priority for the considerable effective work of the company and communicate to its strategic goals.
  2. The investigations and judgements of their optimality according to the parameters: costs, quality, speed, information, time-consuming decision-making, etc. is carried out.
  3. An capital model of the citation execution is built.
  4. The quality criteria are determined, presented to the final and intermediate results, as well as performance standards.
  5. Forms-carriers of knowledge about the progress and outcomes of each actions are being revised or developed anew.
  6. Training of employees is being accompanied.
1. Business process reengineering methods:
    - Crisis reengineering is a purely radical removing when a company requires to dramatically changes the current situation;

- Development reengineering - tiny changes and study of results to keep the company in normal condition, without forgetting about its development;
- Operational - changes on-site of 1-2 indicators, to boost the situation in one of the areas of the occupation affairs;
- Systemic - when the entire business structure is complicated in change, i.e. the entire enterprise is concern to measurement.

2. Conclusion: I would like to mention that the promotion of advising services and BPR instruments begun at the Ukrainian-Russian target markets. The world's experience in building successful, essential, productive companies is of great necessary for our country, which is carrying out a intercontinental economic reform and is actively introducing itself into the universal economic system. In my opinion, the consequences, circumstances that will be immediately after this process could make our economic system observable, extremely effective. Consequently, It is possible that each country will be able to provide affordable employment coverage.

*Scientific supervisor: V.Ye. Momot, ScD (Economics), Professor.*

**Yang Yang**

*Sumy National Agrarian University, Ukraine*

## **ANALYSIS ON THE MARKETING STRATEGY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES**

Through the research on the marketing status of construction enterprises, the concept of innovative construction enterprise marketing and construction of diversified marketing is proposed, and various forms of bidding marketing measures are proposed to improve the market competitive advantage of construction enterprises. Provide reference for the marketing system of construction enterprises.

If a construction company wants to maintain a relatively high competitiveness in the market, in addition to enhancing its own technical level, reserve professional and technical personnel, and strengthen construction management, it must innovate its marketing concepts and formulate correct marketing strategies, so as to survive in the highly competitive construction market.

### **1. The status quo and problems of construction enterprise marketing**

In the current era of advancement in information technology, the Internet has become an efficient marketing tool as a brand-new communication method. Many marketers can learn about bidding information from all over the country and even the world without leaving their homes. This has also led to some marketers relying too much on the Internet and neglecting offline field surveys. As a result, the marketing management personnel of construction companies are insufficient in collecting market information. There is no effective classified management and scientific analysis of the marketing information of construction enterprises, and the comprehensive analysis of key elements such as local construction raw material supply information, regional differentiation information, and national or regional related policy information is ignored. Failure to grasp the accurate prices of local construction materials, incomplete understanding of the bidding documents, and inaccurate quotations in the bill of quantities will directly cause the failure of the bid.

## **2. Construction marketing analysis and marketing reform strategy research**

### **2.1 Innovative marketing concepts for construction companies**

Under the new economic model, construction companies should continue to innovate marketing concepts and take the brand characteristics of construction companies as the entry point for marketing work. In the marketing strategy, we should strengthen the emphasis on public interest, analyze the needs of customers, provide customers with products or services that exceed expectations, and enhance their brand image. In order to meet the actual needs of construction enterprises' own production and operation, enterprises should actively carry out various publicity work to provide strong support for corporate brand publicity. It is necessary to continuously improve the awareness of corporate brands, ensure the stability of product channels, convert the brand value of construction companies into economic value, and meet the needs of business development.

### **2.2 Constructing diversified marketing channels**

In the general environment of the information age, construction companies should actively explore diversified marketing channels, make full use of the advantages of network marketing, which has a wide coverage area and high information transmission efficiency, and continuously improve existing network marketing channels. At the same time, it carries out on-the-spot investigation and research work before marketing, develops various forms of offline marketing measures, and improves the marketing competitiveness of enterprises.

### **2.3 Strengthen bidding work and contract management**

Increasing the bid-winning rate is a key issue in the marketing reform of construction enterprises. First of all, construction companies must accurately grasp the construction conditions, including: project location, geology and landforms, transportation, water supply and power supply, raw material prices, etc. On this basis, appropriate bidding strategies shall be adopted according to the actual situation of the enterprise, such as: high price profit strategy, low price and small profit strategy, no profit strategy, etc. In terms of bidding techniques, adjustments should also be made according to real-time conditions, such as: unbalanced quotation method, multi-scheme quotation method, increase proposal, sudden price reduction method, loss-and-profit method, promise of preferential terms, and bid evaluation rewards.

### **3. Conclusion**

In the new competitive environment, construction companies need to continuously improve their marketing planning capabilities, master the real market environment, track projects, summarize experience, and build a stable and efficient marketing network in order to win the initiative in competition and gain the company's lasting competitive advantage.

*Supervisor: M. A. Lyshenko  
Doctor of Economic Sciences, Professor  
Head of the Department marketing and logistics SNAU.*

**В.М. Бабін**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні для успішного входження вітчизняних підприємств у світовий ринок, необхідно використовувати сучасні технології, пов'язані не тільки з процесами управління виробництвом, а й до управління з діяльність підприємства.

Застосування новітніх підходів, принципи, методи, засоби в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі є основною складовою успіху підприємства як на внутрішньому ринку, так і у зовнішньому. Враховуючи особливості управління підприємством, це так необхідні для визначення змісту цієї категорії.

Сучасне управління підприємством є ефективною системою, яка є здатна швидко адаптувати компанію до змін її бізнес-

середовища. У такій системі прибуток не слід розглядати як основну мету діяльності підприємства, а виключно в результаті ефективного функціонування належно побудована система управління.

Основні можливості вдосконалення системи управління слід шукати не в спробах модернізації існуючої системи і не у використанні вдосконалюючих інновацій, а у впровадженні інновації та інноваційні підходи до управління діяльністю підприємство.

Поліпшення управління підприємством можливе завдяки цьому аспект його діяльності як управління витратами. Керувати витратами підприємства як наступне: розрізняти основні поняття та процедури, управління витратами системи; виявити існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємство; сформулювати моделі управління витратами з урахуванням особливості промисловості та підприємства; створювати та вдосконалювати інформаційна система; адаптувати робочий процес до обраної інформаційної системи.

Іншим способом покращення управління може бути використання системного підходу. А системний підхід до управління персоналом, що передбачає врахування взаємозв'язків окремих сторін персоналу управління і виражається в розробці кінцевих цілей, визначення шляхів їх досягнення, створення відповідного управління механізм, що забезпечує комплексне планування, організацію і просування HR системи.

Як і в сучасних умовах, основним елементом в вся система управління - це персонал.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, перш за все, необхідність встановлення оптимальної кількості та структури апарату управління підприємством, а також чисельності працівники виробничих відділів і підрозділів відповідно до діючих правил, положення та реальні потреби підприємства, враховуючи поточні ринкові умови. Також доцільно вдосконалити систему планування, обліку та контролю за основними показниками діяльність підприємства через впровадження ефективної системи внутрішньо контроль, широке і всебічне впровадження обчислювальної техніки, розвиток комп'ютерних комунікаційних мереж, використання сучасне програмне забезпечення: технології управління та інформаційні технології.

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

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Для впровадження розвитку маркетингового потенціалу у закладах вищої освіти на засадах бенчмаркінгу необхідно підготувати організаційну структуру до використання нових інструментів розвитку та забезпечити залучення компетентних працівників до імплементації заходів з розвитку, що будуть запропоновані внаслідок проведення бенчмаркінгу.

Забезпечення виконання зазначених завдань досягається внаслідок запровадження організаційного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу, що дозволяє будувати ефективні взаємозв'язки між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу у діяльність закладу вищої освіти.

Зазначений механізм виступає керуючою ланкою всіх змін у закладі вищої освіти і визначає мету, задачі та очікувані результати від розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу

Складовими організаційного механізму виступають суб'єкти розвитку (національний рівень, регіональний/галузовий, організаційний, особистісний) та об'єкт розвитку – маркетинговий потенціал закладу вищої освіти, розвиток якого забезпечується реалізацією структурних змін та удосконаленням компетенцій працівників, а також закріпленням за окремими посадами відповідальності за використання бенчмаркінгу для цілей розвитку.

Також вважаємо за доцільне передбачити формування нових структурних одиниць, відповідальних за проведення бенчмаркінгу, у залежності від рівня, на якому впроваджується розвиток маркетингового потенціалу. Отже, на макрорівні та мезорівні доцільним буде виділяти департаменти та відділи у зв'язку з великим обсягом інформації, що необхідно буде обробляти, для подальшого надання рекомендацій підвідомчим установам. На мікрорівні необхідно виділити як мінімум одну посаду, яка буде передбачати відповідальність за проведення бенчмаркінгу в ЗВО та використанні його результатів під час розвитку маркетингового потенціалу. У разі, коли внесення штатних змін неможливе, доцільним буде коригування посадових обов'язків співробітників у частині їх доповнення

виконанням завдань з організації бенчмаркінгу та, за результатами його проведення, формуванні пропозицій керівництву закладу вищої освіти щодо напрямів розвитку маркетингового потенціалу. На нанорівні організаційний механізм відповідає за створення умов, необхідних для розвитку особистості, розширенні компетенцій, а також формуванні конкурентоспроможності на ринку праці для споживачів освітніх послуг.

Відповідно, реалізація організаційного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладу вищої освіти на засадах бенчмаркінгу дозволяє отримати наступні результати:

- обґрунтувати цілі, завдання, очікувані результати проведення бенчмаркінгу;

- на макрорівні/мезорівні – створити відділи, відповідальні за проведення бенчмаркінгу та надання рекомендацій підвідомчим установам щодо найкращих практик розвитку маркетингового потенціалу;

- на мікрорівні – виділити відповідальних осіб за впровадження та використання бенчмаркінгу у закладі вищої освіти за результатами організації власних досліджень;

- на нанорівні – розвивати особистісні характеристики як студентів, так і працівників закладу вищої освіти.

Таким чином, організаційний механізм передбачає створення необхідних умов для ефективного та збалансованого розвитку всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу закладу вищої освіти на засадах бенчмаркінгу та подальше його використання в освітньому середовищі України.

*Науковий керівник: В.А. Власенко, кандидат економічних наук, доцент.*

**В.І. Селезько**

*Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі», Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах світової економічної нестабільності проблема ризикозахищеності підприємств є практично значущою. Адже через економічну, політичну, фінансову нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг є висока ймовірність

виникнення та розвитку перманентних криз у процесі діяльності будь-якої соціально-економічної системи. Саме тому зростає необхідність формування адаптивної системи ризик-менеджменту на підприємстві з урахуванням впливу різноманітних чинників виникнення ризиків.

Процес управління ризиками у даний час стає одним із найважливіших елементів системи управління, інструментом підвищення економічної ефективності і стабільності бізнесу в умовах сучасної економіки.

Основною метою дослідження є обґрунтування особливостей формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах постіндустріальної економіки.

Варто відзначити, що управління ризиками в економіці будь-якої країни є одним із вирішальних чинників забезпечення сталої динаміки її соціально-економічного розвитку. Низький рівень управління ризиками неминуче призводить до суттєвого зниження динаміки суспільного виробництва, незалежно від ступеню його розвитку, свідченням чого є втрати, які несе світова економіка під час теперішньої світової фінансової кризи та економічної рецесії [2, с. 144].

Ризик-менеджмент – це одна із найважливіших галузей сучасного управління, що пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності, складного вибору варіантів управлінських дій, тобто це спеціальний вид менеджерської діяльності, націлений на пом'якшення впливу ризику на результати роботи підприємства [1, с. 36].

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкту) та керованої (об'єкту), що поєднані між собою елементами зворотного зв'язку.

Суб'єктом управління в ризик-менеджменті є спеціальна група людей, об'єднаних у функціональні підрозділи (відділи чи служби), або окремі функціональні виконавці (фінансовий менеджер, менеджер із ризиків, спеціаліст зі страхування, аквізитор, актуарій, андеррайтер і ін.), які через різні заходи та методи управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Об'єктами управління в ризик-менеджменті є різні види ризиків та економічні взаємостосунки між суб'єктами господарського процесу.

Зрештою, особливості формування ефективної системи ризик-менеджменту на сучасному підприємстві передбачають здійснення чіткої послідовності основних заходів:

1. Розробка механізму формування системи управління ризикозахищеністю (ризик-менеджменту) підприємства.
2. Визначення елементів економічного блоку: розробка та удосконалення методів управління економічним ризиком.

3. Визначення складових організаційного блоку: формування системи органів управління для розробки та реалізації ключових програм ризик-менеджменту.

4. Визначення елементів інформаційного блоку: здійснення моніторингу динаміки та складу економічних ризиків, оцінка інтенсивності впливу економічних ризиків на роботу підприємства.

5. Інтеграція ризик-менеджменту у систему управління підприємством.

6. Оцінка сучасного економічного стану та перспектив розвитку системи управління підприємством.

7. Коригування загальної стратегії господарської діяльності та окремих програм розвитку підприємства.

Таким чином, чітке дотримання особливостей формування ефективної системи ризик-менеджменту на сучасному підприємстві сприятиме зростанню рівня його конкурентного потенціалу та формуванню дієвого механізму нейтралізації ризикових ситуацій у найближчій перспективі. Практична реалізація системи ризик-менеджменту на підприємстві повинна і надалі залишатися об'єктом наукових досліджень.

#### **Список використаних джерел**

1. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2004. Вип. 4. С. 34–41.

2. Іващенко О.А. Фінансові інструменти управління економічними ризиками. *Зовнішня торгівля : право та економіка*. 2011. Вип. 2. С. 141–147.

**В.А. Власенко**, кандидат економічних наук, доцент,

**М.В. Черніков**, магістр

*Вищий навчальний заклад Укоопспілки*

*«Полтавський університет економіки і торгівлі», Україна*

### **НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах трансформації основних галузей та секторів національної економіки, подолання наслідків перманентних економічних криз, викликаних розбалансуванням господарського механізму, виникає об'єктивна необхідність формування цілісного організаційно-економічного механізму управління ефективністю

діяльності підприємств. Саме цей механізм дозволить сформувати конкурентні переваги кожної соціально-економічної системи та підвищити внутрішній потенціал її розвитку.

Кожне підприємство намагається функціонувати таким чином, щоб у кінцевому результаті діяльність як його складових, так і в цілому, була ефективною. Це можливо за умови наявності спеціального та оптимального для окремого господарюючого суб'єкту механізму управління ефективністю його діяльності.

Основною метою дослідження є обґрунтування напрямів реалізації основних складових організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств в умовах ринкових трансформацій.

Необхідно відзначити, що механізм управління ефективністю діяльності підприємства – це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що покликані сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [1, с. 56].

Зрештою, організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як сукупність декількох складових: економічного, організаційного, соціально-психологічного, технічного, інформаційного, екологічного, антикризового та мотиваційного механізмів.

З іншого боку, організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства є однією зі складових (функціональних компонентів) більш загального механізму – механізму управління розвитком підприємства.

Ґрунтуючись на результатах проведеного наукового дослідження [2, с. 122], доцільно виокремити напрями реалізації основних складових організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств, що передбачають здійснення заходів для:

- ефективного використання усіх видів ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, природних тощо);
- зростання продуктивності роботи внутрішніх підсистем підприємства (економічної, фінансової, маркетингової, збутової, техніко-технологічної, операційної, виробничої);
- скорочення собівартості реалізованої продукції за рахунок економії постійних та змінних витрат;
- пошуку внутрішніх резервів для зростання розміру прибутку та збільшення ринкової вартості підприємства;
- реалізації довгострокової корпоративної стратегії зростання (за рахунок диверсифікації бізнесу, вертикальної та горизонтальної інтеграції, експансії зовнішніх ринків);

На нашу думку, організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства повністю забезпечить виконання своєї основної мети лише у тому випадку, коли адекватно адаптується до змін чинників зовнішнього середовища. Вище керівництво підприємства при цьому повинне обов'язково здійснювати оцінку ефективності його сучасного функціонування та прогнозування варіантів розвитку у майбутньому.

Таким чином, механізм управління ефективністю є складною системою управління, що функціонує на підприємстві та дозволяє йому реалізувати свої основні цілі та завдання, сприяючи подальшому розвитку в умовах трансформаційних змін. Практична імплементація даного механізму та його основних складових повинна бути об'єктом окремих наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Хопчан М. І., Літковець Ю. В., Хопчан В. М. Управління ефективністю фірми : навч. посібник для студ. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 190 с.
2. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України : теорія і практика : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. 341 с.

**А.С. Геркул**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ ПРАЦЕЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Ми живемо в епоху, коли знання та безперервне навчання є найважливішим компонентом успіху. Тому лідерами нової економіки виявляються ті організації, які навчилися ефективно керувати знаннями (аналізувати, систематизувати їх у нові продукти та послуги) швидше, ніж конкуренти. Крім того, з часом знижується потреба в деяких професіях та виникають нові, часто не схожі на жодну з існуючих спеціальностей. При цьому вимоги до знань та навичок для наявних спеціальностей змінюються до невпізнанності. Наприклад, ще 30 років тому робота з комп'ютерами була долею невеликого числа програмістів, а сьогодні комп'ютер – це необхідний інструмент працівників найрізноманітніших спеціальностей, від бухгалтера до дизайнера.

У світі темп, з яким старіють старі знання і з'являється потреба в нових, набагато вище, ніж був навіть 20 років тому, не кажучи вже

про більш віддалених часах. Швидкість старіння знань, за різними оцінками, в даний час момент становить від трьох до восьми років, тобто людина, яка вважалася фахівцем у якійсь області вісім років тому, зараз гарантовано не буде такою, якщо не підвищить рівень своїх знань. На цей процес впливає також і те, що знання, що знаходяться без використання знання, з часом забуваються, і, навіть якщо інформація, як і раніше, актуальна, людина не зможе її продуктивно використовувати. За два десятиліття дистанційна праця стала поширеною у всьому світі. Таким чином роботодавці намагаються створити більш привабливі умови праці та підвищити мотивацію працівників. Дистанційна робота – це трудові відносини, які дозволяють працівникам використовувати інформаційні та комунікаційні технології для виконання своїх обов'язків за межами офісу роботодавця. Як ми всі знаємо, у сучасному світі інформаційно-комунікаційні технології є важливим інструментом життєдіяльності сучасних організацій віддаленої роботи підприємств.

Стрімке поширення коронавірусу у світі й вимушений перехід до віддаленої роботи внесли свої корективи в організацію діяльності більшості компаній та установ, що призвели до появи нових інструментів управління, які допомагають керівникам працювати в режимі онлайн.

Віддалена робота має свої переваги і недоліки. У період ізоляції такий спосіб роботи уникає контакту з іншими співробітниками. Це економна можливість для роботодавців, а також можливість для працівників планувати роботу, економити їжу та подорожувати. Крім того, керівникам необхідно приймати швидкі та ефективні управлінські рішення при дистанційній роботі. Основна проблема багатьох компаній полягає в тому, що вони не готові до нестандартних ситуацій і вимагають швидких і конкретних дій для порятунку компанії.

Щоб уникнути будь-яких проблем під час переходу на дистанційну роботу, керівники повинні приймати рішення, які допомагають співробітникам працювати більш ефективно. Тож, розглянемо можливі варіанти прийняття керівниками управлінських рішень в умовах дистанційної роботи з підлеглими.

По-перше, нових форм потребує здійснення функції контролю. Наприклад, це може бути надання щоденного фото-звіту з виконаних завдань, дзвінок команді або кожному співробітнику, що допоможе персоналу отримати консультацію від керівництва, а також отримати підтримку та бути впевненим, що їх проблеми були почуті.

По-друге, що менеджери повинні зробити під час переходу на дистанційну роботу - це опанувати різні види комунікаційних технологій. Наприклад, можливе спілкуватися зі співробітниками за

допомогою не тільки електронної пошти, але й з використанням соціальних мереж, створення робочих груп для обговорення досягнень співробітників, проблем, онлайн-звітів. Крім того, використання онлайн-зустрічей допоможе співробітникам відчувати себе частиною згуртованої команди з позитивною організаційною культурою.

Та по-третє, найбільше колегам потрібна підтримка, що особливо важливо, коли вид роботи різко змінюється. Менеджери повинні прислухатися до того, що говорять їх підлеглі, щоб вчасно реагувати на проблеми та не втратити цінного співробітника.

Отже, можемо зробити висновок. Загалом розвиток дистанційної зайнятості є кроком до підвищення гнучкості ринку праці. Для керівників, які мають намір використовувати дистанційну зайнятість, також важливо пам'ятати про конкретні обставини працівників. Це включає необхідність залишатися на зв'язку та бути готовим до вирішення проблем, які можуть виникнути, враховуючи стан здоров'я та потреби працівників. Тому для попередження правопорушень та дискримінації з боку працівників та роботодавців необхідні продумані економічні та юридичні заходи щодо врегулювання відносин між віддаленими працівниками та роботодавцями у правовому полі, а також для захисту всіх сторін від недобросовісної поведінки партнерів.

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

**Е.А. Гриднёва**

*Высшая школа бизнеса, г. Домброва Гурничя, Польша*

## **СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Актуальность темы в том, что управление персоналом заняло определённое место в огромной системе управления предприятий и главной задачей является хорошее использование трудовых ресурсов. Все результаты в конце работы предприятия зависят только от самой организации управления персоналом.

Управление над персоналом происходит в процессе исполнения определённых действий и предполагает определение: целей, направленность работ с персоналом; средства и методы установление целей; контроль за наблюдением мероприятий; улучшение систем работы с персоналом;

Управление персоналом выдвигает возможности установить: суть; формы; путь поставленных целей; совершенствование систем управления персоналом.

Система управления персоналом выдвигает вид практической деятельности по руководству сотрудниками. В эту систему входят функции, такие как контроль кадров, мотивация, наличие благоприятной среды для хорошего сотрудничества. Всё содержит в себе функции управления персоналом, которые и реализуются менеджерами.

Функции управления необходимы для:

- Отбора и формирования персонала организации ради достижения целей определённого производства;
- Мотивации, оценивания персонала;
- Наличие комфортных условий на предприятии;
- Решения вопросов психологической сферы;
- Оценки и обучения кадров;
- Охраны труда на предприятии.

Функции очень связаны между собой, поэтому образуют в общем определённую систему работы с персоналом.

Перед организацией процессу набора персонала работодатель обязан решить следующие вопросы:

1. Какое количество работников требуется организации?
2. Где искать потенциальных работников?
3. Наличие какой специальности должно быть у работников и должно ли быть наличие опыта в данной сфере?
4. Каким методом организация должна распространять информацию о наборе сотрудников?
5. Какой метод, руководитель будет использовать для оценивания эффективности работы новых работников?

Таким образом, управление персоналом – это сложный и системный характер. Специалисты которые разбираются в этом обычно выделяют большое количество моделей управления организации. Привлечение профессиональных сотрудников даёт вклад в развитие компании.

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

**Б.О. Гончарук**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **РЕІНЖІНІРІНГ – ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ КОРОНОКРИЗИ**

Велика кількість підприємств в умовах сьогодення задаються питанням, як подолати кризу. Одним з шляхом вирішення проблеми є переосмислення аспектів внутрішнього менеджменту, діджиталізація

та радикальні зміни у проектуванні бізнес-процесів. Всі ці перебудови включає в себе процес реінжинірингу.

Через флюктуаційні показники економічних та соціальних процесів наявні моделі деяких бізнес процесів втратили свою ефективність. Особливо постраждала сфера непродовольчої торгівлі та готельно-ресторанний бізнес. Основною з актуальних проблем, які постали перед бізнес-організаціями була діджиталізація та пошуку ефективного «плейсменту» для реалізації продукту. Багато компаній акумулювали кошти для підвищення ІТ-потенціалу компанії, запровадження нової маркетингової стратегії. Створюються нові відділи, замість неефективних старих, зменшується кількість найманих працівників та автоматизується робота.

Найголовніші вдосконалення бізнес процесів в умовах пандемії Covid 19 будуть наведені нижче. Причиною саме таких змін є закриття локальних офісів, магазинів, підприємств тощо, через це, більшість співробітників перешли на дистанційну роботу.

- Використання CRM – систем (мобільні додатки, веб-сайти, тощо)
- Створення цифрового підпису
- Використання сервісів переказу коштів (розрахунки с постачальником, отримання грошей від клієнта)
- Вдавання до послуг аутсорсингових компаній
- SMM та SMP стратегії маркетингової політики.
- Нові ринку збуту, співпраця з поштовими та логістичними компаніями .

Всі ці перебудови в бізнес-процесах показують ефективність, за умови системності, якісного аналізу пріоритетності проблем та раціонального погляду на мету та цілі переорганізації.

Одним з позитивних наслідків реінжинірингу є скорочення часу на реалізацію бізнес-процесу. Гарним прикладом є використання служ швидкої доставки (Glovo, Rocket, Bolt food) закладами громадського харчування. Також гарним прикладом є автоматизація виробництва. При якому зменшується кількість виробничого штабу та обсяг часу.

Гарними прикладами реінжинірингу є компанії Ford Motors (скорочення 400 осіб за рахунок автоматизації) та IBM Credit (підвищення ефективності на 90% за рахунок діджиталізації).

Але реінжиніринг, по перше масштабний та радикальний метод перебудови бізнес моделей, по друге витрати та ризики теж досить високі. Ця стратегія потребує багато ресурсів, системності та якісного аналізу пріоритетів та цілей. На завжди реінжиніринг є доречним для подолання кризи або масштабування. Основними проблемами його проблемами є:

- Радикальні зміни в бізнес моделі, повне ігнорування «status quo»
- Ігнорування інтересів та етичних норм щодо працівників під час процесу реінжинірингу
- Вибагливість процесу до ресурсів, кваліфікації команди.
- Результат може не виправдати очікування.

Через масове використання цього інструменту для скорочення штабу, він заробив досить негативну репутацію у людей, які не розуміють його принципу. Через це його часто порівнюють саме з масовими звільненнями.

Отже можна дійти висновку, що для бізнесу в період коронокризи потрібний потужний інструмент трансформації бізнес процесів – реінжиніринг. Його використання націлене на інноваційні технології та автоматизацію процесів. Найбільш актуально постало питання діджиталізації. В умовах кризи багато бізнес-організацій було вимушено застосовувати амбіційні та радикальні зміни. Але, за законом Парето, тільки 20% зможуть підняти свою ефективність на 80%. Також сама стратегія потребує багато ресурсів. До них можна віднести, висококваліфіковану та мотивовану команду, грошові ресурси, потужна ІТ- база, якісний аналіз бізнес-процесів, цілей та проблем.

Але завдяки реінжинірингу через запровадження інноваційних технологій суспільство «крокує» вперед. Через перебудову деяких «класичних» схем бізнес-моделей, суспільство отримало можливість скористатися новим та інноваційним продуктом. За рахунок прискорення «темтів життя» проблема нестачі часу є теж актуальна, реінжиніринг допомагає вирішити цю проблему за рахунок пришвидшення бізнес процесів.

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

**Д.Ю. Губський**

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

## **КОУЧИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Тема безумовно актуальна, оскільки, починаючи від невеликих компаній, закінчуючи великими корпораціями, є керівник, і, без цього методу званого “Коучинг”, буде складно. Не лише керівнику, а й співробітникам.

Чому так званий “Коучинг” важливий у сфері діяльності керівника?

Коучинг допомагає у розумінні орієнтирів, сприяє досягненню поставлених цілей, дає зрозуміти, що заважає досягти будь-яких, можливо власних, цілей. Завдяки коучингу, керівник може підвищити ефективність та результативність співробітників, а також, якщо сам працівник цього бажає, потенційно покращити не лише його ефективність, а й саму якість його життя.

Керівнику потрібно проаналізувати власні труднощі у якихось своїх напрямках, також йому необхідно, наскільки це можливо, вникнути у суть проблеми індивідуума. Якщо він впорається з цими двома пунктами, то він зможе приступити до виконання однієї з найважливіших частин коучингу - вирішення труднощів.

І ось тут потрібне вміння, яке називається “Активне слухання”. Коротко — це коли людина, яка виступає в ролі слухача, намагається спонукати оповідача до висловлювання своїх проблем, думок і так далі. Вислухавши співробітників, керівник здатний видати чи знайти рішення труднощів працівників, в такий спосіб покращивши як їх, а й саму компанію.

Також, є сепаратні коучи, які допомагають саме самим керівникам підприємств. Коли виникають проблеми, або навмисно, керівники можуть звернутися за допомогою до цих коуча, а вони в свою чергу повинні допомогти їм. Наприклад, часто виникає проблема з ефективністю компанії, керівник у ступорі і не розуміє, що йому зараз робити, і в цей момент може прийти коуч, який погляне в суть проблеми і спробує її вирішити. Коуч, може сприяти поліпшенню креативності керівника, допомогти з формуванням цілей, і навчити дивитися на всілякі проблеми з кількох сторін.

Отже, коучинг – важлива складова діяльності керівника, а й насправді не тільки для нього.

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

**Д.О. Денисенко**

*Вища школа бізнесу, м. Домброва Гурнича, Польща*

## **ПРИНЦИПИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Важливо розуміти, що прийняття рішень – це вибір із цілого ряду можливих варіантів, з метою досягнення конкретного результату. Другим визначенням цього процесу є також здатність сформулювати думку або дійти якогось висновку, ґрунтуючись на вже наявній інформації та попередньому досвіді.

*Існують чотири принципи прийняття керівником управлінських рішень:*

1) При авторитарному, рішення приймається на верхівці. Воно не вимагає залучення третіх осіб, т.к. іноді це може бути контрпродуктивним. Як правило, такий метод часто використовується у невеликих компаніях.

2) Принцип, заснований на спільній долі, є прийняттям рішення з урахуванням вкладу людей, залучених у процес. Цей метод використовується, коли прийняття висновку передбачає високий ризик.

3) Демократичний. Використовується для несерйозних рішень, які мають крайній термін, встановлений власником компанії. Найчастіше це організаційні питання, які вирішуються більшістю голосів.

4) Принцип на основі консенсусу використовується, коли потрібно ухвалити дуже серйозне управлінське рішення і в розпорядженні є небагато годин. У процесі беруть участь різні відділи та команди організації, чия зацікавленість у правильному рішенні дуже висока.

Якщо у вас не буде відповідей на всі поставлені запитання, у вас з'являться незрозумілі цілі, що може призвести до неправильного вибору. Невизначеність у термінах і в тому, хто братиме участь у реалізації рішення, може призвести до його неефективності.

*Існують чотири стани невизначеності, які необхідно прийняти:*

1) Прямолінійний стан. Коли ви точно можете передбачити результат. Вам не потрібно багато додаткової інформації, щоб сказати, що буде відбуватися далі.

2) Стан, коли ви точно знаєте, які варіанти в майбутньому можуть статися. Це може бути два, три чи чотири варіанти. Якийсь із них має позитивний результат, якийсь нейтральний, а якийсь негативний.

3) Третій стан неоднозначності, де є спектр результатів. Збір додаткової інформації з кількох джерел є дуже цінним у разі.

4) З четвертим станом ви можете зіткнутися тоді, коли не можете передбачити результат.

**Отже, перед прийняттям управлінського рішення спочатку необхідно визначити мету та принцип для успіху у майбутньому. У разі негативних наслідків треба внести корективи або повернутися до вихідної точки.**

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

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК І МЕХАНІЗМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Новим продуктом є продукт, який отриманий в результаті виробництва на базі оновленого технологічного процесу, має покращені техніко-економічні параметри.

Важлива роль на етапі виведення товару ринку відводиться вибору каналів збуту Розподіл, так само як і цінова стратегія, вибирається в залежно від особливостей конкретного цього товару.

При виборі каналів збуту фірма вирішує, які сегменти споживачів будуть охоплені через певні проміжні шаблі збуту.

Для більшості продуктів існує багато альтернативних способів продажу, але на вибір певного каналу, впливає імідж продукту та фірми. Існують два важливі види збуту. При прямому збуті товар безпосередньо переходить до споживача.

Прямий збут доцільний при великих угодах, а також при продажу великих високотехнологічних товарів, які потребують гарантій та технічної підтримки. Часто в міжнародній торгівлі використовується поняття прямого збуту - збуту без участі посередницьких фірм своєї країни.

Більшість фірм-виробників користуються послугами посередників, тому що посередники можуть здійснювати збутові функції з більшою ефективністю та меншими витратами, ніж сам виробник.

Дуже важливо вибрати правильну маркетингову стратегію. Стратегія ціноутворення важлива під час виведення товару ринку.

Виводячи новий товар, компанія може прийняти одну з кількох стратегій. Підприємство може регулювати рівень для кожної із змінних – ціни, просування, розповсюдження та якості товару.

*Таблиця 1*

**Варіанти стратегій виведення нових товарів на ринок**

Стратегія	Рівень змінних	Значення	Умови застосування
Поступового отримання максимального прибутку	Ціна - висока, Витрати стимулювання збуту – низькі.	Висока ціна сприяє витягу з одиниці товару максимального прибутку, а низькі витрати на стимулювання знижують загальні витрати на маркетинг.	Невеликий розмір ринку та обізнаність покупців про товар, за їх готовності платити за нього. Невелика кількість конкурентів.
Прискореного отримання	Високий рівень ціни та	Дозволяє розширити коло обізнаних	Ринок невеликий, основна маса

максимального прибутку	стимулювання збуту.	споживачів, сприяючи обсягу продажу. Доходи мають перекивати витрати на стимулювання.	покупців має слабе уявлення про товар і необхідні заходи щодо їх оповіщення та переконання.
Прискорене завоювання ринку	Ціна – низька, витрати на стимулювання збуту – високі.	Забезпечує найбільш швидке та повне завоювання ринку та захоплення найвищої його частки.	Ринок великий, покупці чутливі до ціни, незнайомі із товаром, конкуренти небезпечні. Витрати тим нижчі, що більший масштаб виробництва та багатший досвід фірми.
Поступового завоювання ринку	Слабе стимулювання збуту, низька ціна.	Планомірне виведення продукту на існуючий конкурентний ринок за низьких можливостей і низьких амбіцій фірми	Обмежені фінанси не дозволяють витратити великі суми на виведення
Усереднених параметрів проникнення ринку	Середній рівень ціни та середнє стимулювання збуту.	Продукт призначається для середнього класу, не намагається виділитися, конкурує за рахунок якості, акцент у рекламі та позиціонуванні на високу якість за доступної ціни.	Переважно на ринку необхідних товарів, при орієнтації на покупців, які більше реагують на якість, а не ціну, а також досить обізнані, мають певне уявлення про товар.

Компанія обирає стратегію виведення товару ринку відповідно до передбачуваних позиціонувань товару. Вибір стратегії для етапу виведення ринку продукту є першим пунктом плану всього життєвого циклу товару. Компанія зосереджує продажі на тих покупцях, які найбільш готові до купівлі та проводить заходи, що дозволяють випробувати новинку або зацікавити в ній покупців.

Факторами успіху нових товарів є:

- перевага товару (наявність унікальних властивостей, що приносять покупцю додаткові переваги, що сприяють зацікавленості);
- маркетингове ноу-хау (краще розуміння ринку, спрямованість розробки ринку і клієнта);
- технологічне ноу-хау.

До факторів успіху можна віднести: інтенсивний первинний аналіз, чітке формулювання концепції, план освоєння, контроль всіх етапів виведення товару на ринок, доступ до ресурсів, фактор часу, а також коректну оцінку ступеня ризику.

Таким чином, при формуванні стратегії розробки та виведення на ринок нового продукту необхідний облік всіх розглянутих вище факторів успіху, а також опрацювання етапів створення продукту та вибір тактики його виведення на ринок.

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

**В.Н. Дробышевская,**  
старший преподаватель  
*Институт предпринимательской деятельности,*  
*г. Минск, Республика Беларусь*

## **РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ В БЕЛАРУСИ**

Власти Беларуси определили цифровую трансформацию экономики и общества ключевым приоритетом национального развития. Стратегия страны строится на создании максимально привлекательных условий для работы передовых ИТ-компаний, тотальном устранении барьеров для внедрения цифровых технологий, формировании экосистемы инноваций. Развитию технологий цифровой экономики посвящены многие программные документы. Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 гг., утвержденная Президиумом Совета Министров в 2015 г., определила главной целью дальнейшего развития информатизации в Республике Беларусь совершенствование условий, содействующих трансформации сфер человеческой деятельности под воздействием ИКТ, включая формирование цифровой экономики, развитие информационного общества и совершенствование электронного правительства Республики Беларусь. Советом Министров Республики Беларусь в 2016 г. утверждена Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 гг., которой предусмотрено выполнение работ на базе современной информационно-коммуникационной инфраструктуры, направленных на оказание государственных услуг и осуществление административных процедур в электронном виде, повышение их доступности, а также стимулирование экспорта услуг в сфере ИКТ, внутреннего спроса на качественные ИТ-услуги. Декрет Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики» был разработан администрацией ПВТ совместно с резидентами ПВТ, ИТ-сообществом, ведущими юридическими и консалтинговыми фирмами Беларуси, а также

зарубежными экспертами. Декрет № 8 продлил и расширил льготы резидента ПВТ до 2049 г., предоставил резидентам возможность продвигать программное обеспечение на внешние рынки, заниматься образовательной деятельностью в сфере ИКТ, а также осуществлять техническую и криптографическую защиту информации, занятие майнингом, совершение сделок с криптовалютами, создание беспилотников и др.

Рынок ИКТ-услуг в настоящее время является наиболее динамично развивающимся рынком в Беларуси, за которой в мире прочно закрепилась репутация ведущей ИТ-страны в Восточно-Европейском регионе. За пределами республики в ведущих мировых компаниях в области программного обеспечения работает около 10 тыс. специалистов. Многие из белорусских программистов имеют опыт научных исследований в области военных, энергетических и коммуникационных проектов. Разработка программного обеспечения на экспорт существует в республике с 1998 г. Однако точкой отсчета, с которой началось развитие ИТ-сферы в Беларуси, считается сентябрь 2005 г., когда Декретом Президента «О Парке высоких технологий» была заложена законодательная основа для успешной работы белорусского аналога Кремниевой долины в Калифорнии. В 2014 г. Президент подписал Декрет № 4, который расширил виды деятельности компаний-резидентов ПВТ новыми наукоемкими направлениями. Уникальность белорусского ПВТ заключалась в удачном сочетании качественного образования, еще с советских времен обеспечивающего высокий профессионализм ИТ-специалистов, и налоговой поддержки. Резиденты ПВТ освобождались от налога на прибыль, НДС, налога на недвижимость, льготный подоходный налог исчислялся по ставке 9 %. Существенна также льгота по страховым взносам в ФСЗН, которая начисляется только на среднюю заработную плату по стране. В ПВТ действует экстерриториальный режим, т. е. для регистрации не обязательно находится на территории ПВТ. Для регистрации фирма или индивидуальный предприниматель представляют в Администрацию ПВТ минимум документов. Процент отказа в регистрации крайне мал – 2–3 %. При ПВТ функционирует Бизнес-инкубатор и Образовательный центр. 2017 г. стал знаковым как для ПВТ, так и для белорусской ИТ-отрасли в целом. С принятием декретов Президента № 7 «О развитии предпринимательства» и № 8 «О развитии цифровой экономики» руководство страны определилось: ставка делается на развитие частного бизнеса в высокотехнологичных сферах цифровой экономики. Благодаря реформированию законодательства у Беларуси появился реальный шанс привлечь крупных инвесторов для цифровизации белорусской экономики.

ПВТ является основным экспортером компьютерных услуг, причем с каждым годом его доля возрастает. В 2017 г. впервые в истории его экспорт превысил 1 млрд долл. Общий объем производства ПВТ с 2017 г. увеличился на 47 %. За первые 12 лет существования ПВТ туда пришли всего 188 компаний. После подписания Декрета № 8 количество резидентов выросло в 3,6 раза: реестр действующих резидентов ПВТ включает 684 компании из Австрии, Великобритании, Израиля, Кипра, Китая, Нидерландов, Норвегии, России, Франции, США и т. д. Всего в компаниях-резидентах в настоящее время г. работало более 55 тыс. человек. Среди резидентов ПВТ 73 % – небольшие компании с числом сотрудников до 100 человек, однако более половины штата членов Парка приходится на крупные компании с числом сотрудников более 500 чел.

Крупнейший резидент ПВТ – американская компания EPAM, партнеры и клиенты которой – Google, Microsoft, Chevron. Компания насчитывает около 30 тыс. высококвалифицированных специалистов, работающих в 46 представительствах 15 стран мира. Капитализация EPAM составляет 7,7 млрд долл. Треть новых резидентов ПВТ создают собственные продукты, в том числе высокотехнологичное оборудование для радиационного контроля, 3D-визуализации для мировых лидеров дизайн-индустрии, электростанции для электромобилей, технологии искусственного интеллекта для грузоперевозок. Разработки компаний ПВТ активно используются в таможене, дорожном хозяйстве, тяжелой промышленности, медицине, городском хозяйстве. Шесть компаний с белорусскими офисами разработки – Bell Integrator, Ciklum, EPAM, IBA Group, Intetics и Itransition – попали в сотню лучших аутсорсеров мира по версии Международной ассоциации профессионалов в области аутсорсинга. 10 компаний из рейтинга крупнейших софтверных компаний мира Software 500 имеют офисы разработки в Беларуси. 92 % производимого в Парке программного обеспечения идет на экспорт. 49% поставляется в страны Европы, 43% – в США и Канаду. Мобильные приложения, созданные резидентами ПВТ, использует более 1 млрд человек в 193 странах мира. Разработанная в Wargaming игра World of Tanks – одна из пяти самых прибыльных игр с более чем 140 млн пользователей. По всему миру известны приложения Viber и Juno. Самые современные ИТ-решения реализуются также в Китайско-Белорусском индустриальном парке «Великий камень», который недавно признан индустриальным проектом года в Восточной Европе. В числе первых резидентов парка стали крупнейшие китайские компании в сфере телекоммуникаций Huawei и ZTE.. В 2020 г. общее число резидентов увеличилось до 100 и создано в парке 6500

рабочих мест, а общий объем инвестиций превысил 2 млрд долл. В «Великом камне» создан благоприятный инвестиционный климат, гарантированы льготы, преференции и минимум бюрократических процедур. В настоящее время заканчивается строительство центра сотрудничества в области трансформации научно-технических достижений, где будут предоставляться площадки для компаний, развивающих высокотехнологичные направления. Для оказания помощи в финансировании стартапов будет создан венчурный фонд, первоначально сформированный за счет китайских средств. В последующем возможно финансирование ЕБРР, Международной финансовой корпорацией ВБ, Евразийским банком развития. В настоящее время в основном завершено создание инженерно-транспортной инфраструктуры парка, куда инвестировано 390 млн долл., базово сформирована индустриальная зона. Следующим этапом станет качественное развитие и дальнейший запуск производств зарегистрированных резидентов. Сегодня идет активная работа по масштабной цифровизации парка как узловой платформы Шелкового пути. Сейчас время железнодорожного пути от конечной точки Китая до Германии занимает в среднем 14 дней. Ожидается, что цифровые технологии, электронное таможенное декларирование сократят этот срок вдвое. В августе 2019 г. в «Великом камне» состоялся семинар «Цифровое строительство Китайско-Белорусского индустриального парка». Было принято решение о создании рабочей группы и консультативного совета по цифровизации индустриального парка, а также подготовки плана цифровизации. Одним из главных трендов в белорусской ИТ-сфере стал бурный рост новых перспективных технологических стартапов.

Республика Беларусь имеет значительный потенциал на пути создания цифровой экономики, фундаментом которой являются традиционные отрасли (промышленность, агропромышленный комплекс, энергетика, строительство, транспорт), обеспечивающие базовые жизненные потребности человека. Для поддержания конкурентоспособности в ближайшей перспективе они должны получить комплексное развитие на основе разработки и внедрения новейших ИКТ-решений, которые сформируют новое качество индустриальной основы цифровой экономики. Реализация цифровой повестки ЕАЭС и участие в ней Беларуси будет способствовать развитию экономической интеграции, повышению эффективности бизнеса, цифровизации национальных экономик

#### **Список використаних джерел**

1. Ковалев, М.М. Цифровая экономика – шанс для Беларуси / М. М. Ковалев, Г.Г. Головенчик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2018. – 328 с.

2. Головенчик, Г.Г. Цифровизация белорусской экономики в современных условиях глобализации / Г.Г. Головенчик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2019. – 257 с.

3. Головенчик, Г.Г. Цифровая экономика / Г.Г. Головенчик, М.М. Ковалев. – Минск : Изд. центр БГУ, 2019. – 395 с

4. Доклад о мировом развитии 2016 «Цифровые дивиденды». Обзор. – Вашингтон : Всемир. банк, 2016. – Кн. первая. – 58 с.

**З.В. Естерман**

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

## **РОЛЬ ТА ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В даний час у теорії та практиці управління організаціями велику увагу приділяють ефективній взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, які залежать від комунікативних процесів та застосовуваних технологій. Проблема створення ефективних комунікацій в організації є особливо актуальною, оскільки комунікація є життєво важливою системою організації, а добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо якимось чином ліквідувати потоки повідомлень у створенні, вона припинить своє існування.

Організаційна комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутам за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління. Завдяки комунікації здійснюється збір, аналіз і систематизація інформації як всередині підприємства, так і за його межами.

Через канали комунікації в організацію надходить, проходить систематизацію та аналіз інформація про зовнішнє середовище. Завдяки комунікаціям в організації приймаються і виконуються рішення, здійснюється зворотний зв'язок, а також, в разі необхідності, коригуються процедури, що діють в організації.

Комунікаційний процес з точки зору менеджменту - це система управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності по всім напрямкам ринково-орієнтованого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Основними елементами комунікаційного процесу є наступні: Відправник - особа, що генерує

ідею або збирає інформацію і передає її; Повідомлення - інформація, закодована у вигляді символів; Канал - засоби передачі інформації; Одержувач (реципієнт) - той, кому призначена інформація.

Проведені дослідження показали, що ті організації, в яких керівник володіє навичками комунікації, досконало володіє комунікаційними техніками досягають найбільшої результативності в своїй галузі. В іншому випадку співробітники підприємств звільняються з таких причин, як низька якість комунікації, відсутність чітких вказівок від керівника, погана взаємодія між співробітниками в цілому, внаслідок чого необхідна інформація і вироблені управлінські рішення не доводяться до виконавців належним чином.

Разом з тим кожен співробітник організації щодня бере участь в процесі обміну інформацією, формуванні єдиної інформаційної системи, якість, рівень і ефективність якої на пряму залежать від кількості учасників і якості інформації. Крім того, на ефективність процесу взаємодії в діловому середовищі впливають: тип особистості, індивідуальні та психоемоційні якості; компетентність співробітника; стресостійкість; адаптивність; накопичений досвід.

Об'єктом аналізу комунікаційного процесу слугувало ТОВ «Верхолаз» - вітчизняна компанія, яка з 2010 року працює на ринку приватного будівництва.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Верхолаз» можна загалом дати позитивну оцінку комунікаційного процесу. Звичайно, існують перепони та невирішені проблеми. Головне, що комунікаціям керівництво відводить чималу роль, що, безумовно, призводить до дуже ефективного робочого процесу в організації.

Для ефективності обміну інформацією потрібно враховувати масу ситуаційних факторів, які характеризують обстановку в цілому, що сприймає можливі наслідки комунікаційного процесу. Типовими каналами є передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, найрідше – відеоконференції. Вертикальні комунікації здійснюються на підприємстві як від керівників до підлеглих, так і від співробітників до керівників (висхідні та низхідні).

До проблем комунікаційного процесу на підприємстві відносять наступне: існуючі комунікаційні канали не завжди справляються з обсягами інформації, що зумовлює виникнення проблем у комунікаційному процесі, що виражаються у неповному виконанні доручень чи завдань через відсутності даних або не вчасно отриманої інформації. Крім того, на підприємстві слабка мотиваційна функція комунікаційного процесу.

В процесі дослідження було запропоновано наступні заходи удосконалення управління комунікаційним процесом: впровадження корпоративної системи Бітрікс 24, включення в штат посади психолога

для вирішення проблем комунікації, особливо серед робітничих; запровадження регулярного опитування серед робітників; проведення тренінгів для управлінців та навчання персоналу в області комунікацій.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук, доцент.*

**В.О. Занора, І.М. Драненко**

*Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ**

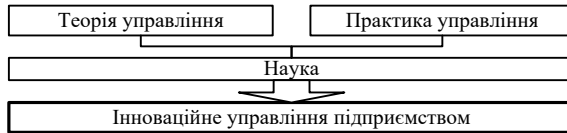
Ефективна система управління є головним чинником успішної господарської діяльності суб'єктів господарювання. Зважаючи на те, що Україна й близько не є розвинутою країною, аналізуючи власний досвід управлінської діяльності, ознайомившись з функціонуванням суб'єктів господарювання різних сфер, робимо висновок про кризу системи управління. Криза системи управління суб'єктами господарювання є узагальнюючим терміном щодо низького рівня якості її елементів.

Вважаємо, що важливим для забезпечення та підвищення ефективності й результативності системи управління суб'єктами господарювання є ознайомлення, вивчення та запровадження напрацювань як закордонних, так і вітчизняних вчених. Саме наука є підґрунтям розвитку суспільства, соціально-економічних систем тощо.

Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства розглядаємо як такий вид, що передбачає впровадження та використання новітніх щодо суб'єкта господарювання методологій, підходів, методів, способів тощо управління, які забезпечують досягнення цілей функціонування підприємства.

Визначаючи теорію та практику як два основних рушійних елементи розвитку бізнесу, зауважимо, що саме наука є тим інтегруючим елементом, який акумулює в собі найкращі досягнення людства в усіх сферах, в сфері управління (рис. 1).

Ознайомлення з працями практиків управлінської діяльності, зокрема, Ласло Бока, підтвердило розуміння того, що саме керівник є визначальним чинником щодо побудови ефективної та результативної системи управління. На жаль, досвід співпраці з державним та приватним сектором свідчить про те, що представники вітчизняного бізнес-середовища, системи публічного управління не вважають за доцільне прислухатись до думки науковців та фахівців.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку науки та системи інноваційного управління господарською діяльністю підприємства**

Серед новітніх методологій та підходів, що на сьогодні заслуговують на увагу, виокремлюємо такі: методологія управління проектами; LEAN-методологія; крос-культурне управління; управління зацікавленими сторонами; цифровізація господарської діяльності підприємства; сучасні концепції управління кадрами, в основі яких людиноцентризм.

Інноваційне управління характеризується певними особливостями, серед яких:

- унікальність інноваційного управління господарською діяльністю кожного окремого підприємства;
- інноваційне управління є вимогою часу для здійснення господарської діяльності підприємствами;
- інноваційне управління змінює собою традиційне управління господарською діяльністю підприємства;
- інноваційне управління потребує використання новітніх щодо підприємства підходів управління його діяльністю;
- інноваційне управління потребує управлінців нового формату, таких, що не лише обізнані з традиційним управлінським інструментарієм, а й володіють новаторським типом мислення.

Щодо методології управління проектами, зазначимо, що, не дивлячись на активне поширення в розвинутих країнах, в Україні вона не є розповсюдженою. В межах управління проектами такими, що привертають увагу, є підходи Scrum та Agile. Інші згадані вище методології та підходи також не є звичною практикою для переважної більшості вітчизняних підприємств. Причини такого стану системи управління вітчизняних підприємств традиційні, основними серед яких, на нашу думку, є такі: неосвіченість управлінського складу, а першочергово вищого керівництва; відсутність потреби у проведенні змін в системі управління господарською діяльністю підприємства; небажання керівництва запроваджувати новітні управлінські підходи та практики.

У підсумку зазначимо, що найближчим часом змін у співпраці наукового та бізнесу не передбачено. Зазначене свідчить про неможливість розвитку як бізнесу, так і суспільства в цілому. Тобто найближчими роками Україна залишатиметься країною третього світу, що характеризується низьким рівнем розвитку усіх сфер життя.

## **ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

Структура це внутрішня організація систем, яка має на увазі взаємозв'язок діяльності апарату управління та функціонування сфер, що знаходяться у його підпорядкуванні, для досягнення успіху.

Головні аспекти:

1) Визначаємо стратегію. Це є основним процесом, до якого входять докладний розбір та усвідомлена підготовка. Завдяки цьому подальший розвиток подій матиме сприятливий результат.

2) Сама стратегія. Початок планування, використання різних знань, що були у суспільстві, які були науково доведені. При дотриманні алгоритму процесів виробляється особливе становище, залежно від якого надалі проводитимуться й інші руху.

3) Призначення особи на посаду для розробки стратегії. Несе відповідальність за розробку, допомагаючи її покращити, та вносить свої коригування.

4) Після закінчення створення стратегії відбувається її реалізація.

5) При здійсненні планів у подальшому можуть відбуватися зміни зовнішніх обставин, що ґрунтуються на появі достовірної нової інформації та спричиняють внесення поправок до планів.

6) Виконання поставлених цілей відповідно до обраної стратегії. Головною метою є її здійснення та вихід на масштабний рівень.

Основні типи організаційних структур управління підприємством:

1) Виробнича структура. Під цією назвою розуміється сукупність всіх ділянок, відділів, цехів, у яких простежується взаємодія у процесі виробництва тих чи інших товарів.

2) Організаційна структура. Визначає взаємини між усіма частинами великої компанії. Функціонування залежить від високого відсотка домовленостей та зведення конфліктів до мінімуму. Поділ у відділах практично не спостерігається, через що на працівників покладається набагато більше завдань, які вони зобов'язані виконувати. Це призводить до великої навантаженості. Керівник також бере участь у всіх процесах виробництва. Робота не зазнає ретельного контролю начальства. У відносинах між працівниками переважає неформальний тип відносин.

3) Управлінська структура. Поділ кожної частини за спеціальними статутами, положеннями, у яких конкретно прописані

посадові обов'язки, політика підприємства. Для найбільшої ефективності створюють короткі шаблі взаємин для швидкого виробництва та простоти відстеження.

Отже, основними критеріями менеджменту є точний прогноз, планування та отримання належного результату.

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

**А.В. Іткіна**

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

## **ЗНАЧЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ**

Питання застосування проєктного менеджменту у сучасному управлінні є дуже актуальним. Важливість управління проєктами в організаціях неможливо переоцінити. Коли цей процес організовано правильно, це допомагає кожній частині бізнесу працювати більш гладко. Це дозволяє вашій команді зосередитися на важливій роботі, не відволікаючись, невиконаними завданнями або виходом бюджету з-під контролю. Це дає їм можливість досягати результатів, які насправді впливають на прибуток бізнесу. І це дає змогу вашим співробітникам побачити, як їхня робота сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Щоб зрозуміти, чому проєктний менеджмент важливий, нам потрібно точно визначити, що таке управління проєктами. Project Management Institute (PMI) визначає управління проєктами як «застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктної діяльності для задоволення вимог проєкту». Основний життєвий цикл управління проєктом охоплює чотири етапи:

- Ініціація.
- Планування.
- Виконання.
- Закриття.

Іншими словами, метою управління проєктами є планування та керування проєктом для успішного виконання перерахованих цілей і результатів. Це включає в себе виявлення та управління ризиками, ретельне управління ресурсами, розумне бюджетування та чітке спілкування між кількома командами та зацікавленими сторонами.

Тільки маючи структурований підхід, допоміжні процеси та чітко визначені ролі та відповідальність для менеджерів проєктів, вони

можуть досягти чудових результатів, залишаючись у межах проектних обмежень. Однак, незважаючи на всесвітнє визнання та очевидні переваги та переваги управління проектами, ця сфера залишається недооціненою.

Згідно з опитуванням, проведеним Project Management Institute (PMI), лише 58% організацій усвідомлюють фактичну важливість управління проектами та те, як воно дозволяє їм ефективно вирішувати проблеми, з якими вони стикаються. Аналогічно, відсоток компаній, які використовують стандартизовані методи управління проектами, становить лише 23%.

Чітке розуміння управління проектами та наявність ефективної системи управління проектами можуть творити чудеса у вашій організації. Управління проектом важливе, оскільки воно виключає ваш проект із сфери дії. Окрім стимулювання продуктивності, підвищення прозорості проекту та надання чіткого бачення команді, ці переваги управління можуть принести такі переваги.

- Послідовне спілкування

Жоден план проекту не є повним без міцної комунікаційної структури. Комунікація в управлінні проектами є надзвичайно важливим аспектом, який може мати значний вплив на результативність команди. У дослідженні проаналізували причини провалу проекту у фінансовому секторі Великобританії та виявили, що порушення зв'язку було основною причиною провалу для 57% досліджуваних проектів.

- Ефективний розподіл ресурсів

Найбільший ресурс, який має у своєму розпорядженні будь-який менеджер проектів, — це члени команди. Аналогічно, інші ресурси, такі як бюджет, інструменти, обладнання та інші, можна ефективно організувати, щоб уникнути затримок проекту під час виконання. Визначивши більш розумний та ефективний напрямок, ви можете гарантувати, що кожне пріоритетне завдання буде оптимізовано, щоб забезпечити максимальний результат за найнижчих витрат.

- Вища продуктивність

Завдяки належному використанню ресурсів та наявності ефективної системи команда проекту може легко виконати більше роботи за менший проміжок часу та підвищити продуктивність.

- Вища толерантність до ризику

Правильне планування означає, що ви готові до потенційних сценаріїв «що, якщо». Це означає, що ви певною мірою готові боротися з будь-якими непередбаченими подіями, які можуть негативно вплинути на ваш проект.

- Навчання ретроспекцією.

Правильно записана документація дозволяє відстежувати всі дії, що дає змогу команді вчитися на успіхах і невдачах проекту. Навчання з проекту можна застосувати до всіх майбутніх проектів. Це також чудовий інструмент для оцінки витрат і термінів проекту.

Отже, проектний менеджмент та його практика повинні стати незамінними для сучасного менеджера проектів і формувати основу для прийняття рішень, спрямованих на ефективне досягнення цілей проекту.

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

**В.В. Казак**

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

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління конфліктом являє собою процес цілеспрямованого, зумовленого об'єктивними законами впливу на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфліктна ситуація.

Конфлікти, з одного боку, являються значною перешкодою для розвитку системи менеджменту на підприємстві, але з іншого – сприяють такому розвитку. Балансування між цими двома складовими залежить від грамотної та ефективно побудованої системи управління організаційними конфліктами.

Процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і виконуються з домінуванням функціонального підходу в системі менеджменту організації за допомогою планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності організації з метою збільшення кількості раціональних наслідків управлінських конфліктів та зниження рівня негативних наслідків (рис. 1).



**Рис. 1. Система управління конфліктами на підприємстві**

Виявленням, оцінкою та розробкою заходів щодо запобігання конфліктних ситуацій на підприємстві повинні працівники відділу кадрів.

Загалом незалежно від організаційної побудови системи управління та ідентифікування управлінських конфліктів на підприємствах доречно використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів (рис. 2).

Аналіз основних функцій менеджменту дозволяє зробити висновки, що сутність та природа керуючої системи створює несвідомий фундамент для виникнення конфліктів, а згодом процес стає незворотним і вже конфлікти стають пов'язаними із загальною системою управління підприємством.



**Рис. 2. Етапи виявлення конфліктів у діяльності підприємства**

Досягнення безконфліктного середовища є ідеальним станом системи взаємодії працівників організації.

Створення умов, коли організація функціонує як налагоджена система взаємодії трудових ресурсів в межах чітко визначених завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей, що є зрозумілими для кожного учасника процесу, є запорукою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Забезпечення, так званої, «технічної» сторони роботи персоналу (формування чітко визначених цілей, завдань, правил поведінки, методів та умов винагородження і покарання, контрольних заходів, тощо) може значно зменшувати ймовірність виникнення конфліктів, проте не гарантує їх відсутність.

Мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності може спричинювати зміну відношення персоналу до встановлених на

підприємстві норм, в результаті чого у працівника/групи працівників/всього колективу може виникнути невдоволення наявною системою організації роботи на підприємстві. Крім того, конфлікти можуть виникнути на міжособистісному рівні, не маючи відношення до професійної діяльності колективу. Тому менеджерам підприємств варто сформувати систему управління конфліктами в організації, яка передбачає регулярне комплексне діагностування соціально-психологічного клімату в колективі з метою виявлення наявних, прихованих і потенційних факторів, які можуть спричинити виникнення конфлікту, а також вже існуючих конфліктів та способів їх урегулювання. Прогнозування та діагностування в межах управління конфліктами дозволяє звести до мінімуму наслідки конфліктів.

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

**М.С. Касьяненко**

*Університет Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ**

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Але важливо, що це не тільки про бізнес, корпорації, фінанси, юридичні питання, бухгалтерію та інше. Це також про шум, світло, людей, галас, події та емоції.

Сьогодні івент-індустрія це не менший бізнес ніж сфера комунікації або розробка програмного забезпечення. Й у цій сфері ще стільки невідомих нюансів та невирішених питань.

Івент-менеджер – це людина, яка поєднує підрядників та замовників, які бажають отримати незабутнє свято (або івент). Ця людина відповідальна за всі етапи праці від зародження ідеї івенту до демонтажу декорацій, що були створенні для його проведення. Івент-менеджер створює план, бюджет, створює концепцію, тему, слідкує за таймінгом та багато чого іншого.

У івент-сфері є велика кількість менеджерів, які керують різними процесами та зв'язані між собою. Технічний менеджер, менеджер по гриму, менеджер по світлу, менеджер з комунікацій, менеджер окремого виконавця, менеджер на площі, менеджер з маркетингу, менеджер соціальних мереж та СМІ, менеджер на вхідній площі та інші. Також є менеджери яких приєднують по-проектно, такі

як менеджери з продажу квитків. Аби зробити один івент, поєднується значна кількість працівників та менеджерів.

Аби все працювало, необхідно мати й проєктного менеджера, який матиме контакти та буде так званим посередником між клієнтом та командою, яка здійснює підготовку до івенту.

Чому саме важливо мати таку людину у команді? Саме проєктний менеджер зможе контролювати процес роботи команди та слідкувати за усіма підготовчими процесами. А якщо будуть виникати якісь проблеми, то саме ця людина зможе все врегулювати та зв'язатися з необхідними людьми для їх вирішення.

Також важливим викликом для менеджерів стала пандемія коронавірусу, яка вимагає нових навичок від усіх працівників, насамперед – від проєктних менеджерів. Пандемія перенесла світ в онлайн формат, тому івент-менеджерам необхідно було проявити усю свою креативність у новому форматі.

Отже, менеджер, це не назва певної посади, це – універсальна людина, яка зможе зробити декілька справ, контролювати процес та допомогти своїм колегам, якщо це того потребує. Івент-менеджер – це людина, яка має посередником між клієнтом та підрядниками. Якщо така людина матиме ще й навички підприємництва, то вона зможе створити гарний, працюючий бізнес.

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

**Р.В. Кішик**

*Львівський Національний університет імені Івана Франка, Україна*

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КРОК НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

З кожним роком фокус уваги все більше переміщається на проблеми навколишнього середовища. Екологія впливає на людські виміри прогресу, суспільну мораль та ціннісні підходи щодо управління. Екологічні проблеми більше не позиціонуються як щось окреме від бізнесу, а захист навколишнього середовища стає одним з пріоритетів в управлінській діяльності. Екологічний менеджмент збільшує перелік своїх цілей, додаючи до цього списку боротьбу з наслідками глобального потепління, та перетворює екологічну проблематику в інтегральну частину бізнесу.

Однією з найважливіших подій, що стосується екологічного управління стало створення міжнародних стандартів систем

екологічного менеджменту на підприємствах і в компаніях ISO серії 14000. У стандарті ISO 14005 розміщені рекомендації та настанови для всіх організацій, але особливо для малого та середнього бізнесу, щодо того, як розробляти, запроваджувати, покращувати та підтримувати систему екологічного управління. У документах також згадані поради, як інтегрувати та використовувати екологічні методи оцінки продуктивності. Стандарти є універсальними та можуть бути застосовані до кожної організації, рівень розвитку, вид діяльності та місце знаходження котрих не мають значення.

Процес розробки програми стандартизації ISO/TC 207 є безперервним, адже програма постійно переглядається, враховуючи нові глобальні цілі та завдання. У новій версії стандарту, прийнятій у вересні 2015 року, значна увага приділяється включенню системи екологічного управління в стратегічне планування й напрямки діяльності організації. Це положення стандарту стало причиною появи однієї з головних змін у стандарті, відображеної в розділі «Лідерство», який було додано до стандарту. Цей розділ включає в себе окремі обов'язки вищого керівництва, які повинні відображати в його лідерстві прихильність принципам та методам екологічного управління. ISO 14001:2015 зобов'язує вище керівництво брати більш активну участь у розробці та впровадженні системи екологічного управління й передбачає більше особистої відповідальності за свої рішення.

Найцікавішим є те, що стандарти ISO не є юридично обов'язковими. Загалом, екологічний менеджмент це добровільна діяльність, що залежить від внутрішньої мотивації керівника. Компанії мають право обирати чи здійснювати їм сертифікацію за ISO 9000 чи ні. Здебільшого, причиною чому підприємство все таки приймає дані стандарти є тиск із боку споживачів. Важливо згадати, що багато компаній вимагають у своїх постачальників чи партнерів реєстрації за ISO 9000. Така відома космічна агенція як НАСА чи, наприклад, Міністерство оборони США не співпрацюють з постачальниками без сертифікації за ISO 9000.

Щодо України, то, вступивши до СОТ Держстандарт України здійснив пряме введення стандартів серії ISO 14000 у ДСТУ, щоб підготувати вітчизняні підприємства до запеклої конкуренції на світовому ринку. З 1 січня 1998 р. вони набрали чинності в Україні як добровільні національні стандарти у сфері управління навколишнім середовищем.

Головною ціллю екологічного менеджменту повинна стати оцінка екологічного ризику для здоров'я та, що більш важливо, пошук шляхів його вирішення. Пріоритетом в управлінні має бути збереження здоров'я людини та чистоти навколишнього середовища.

Не мінімум затрат на виробництво продукції, а мінімум збитків здоров'ю людини – цей економічний критерій повинен визначати політику впровадження будь-яких технічних і технологічних нововведень на підприємстві.

### **Список використаних джерел**

1. Шлапак Н.С. Концепція екологічного менеджменту / Н.С. Шлапак // Університетська наука. – 2016. – С. 59–63.
2. ДСТУ ISO 14001:2015 Лідерство. Лідерство та зобов'язання. (ISO 14001:2015, IDT).
3. Система екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти (посібник). – Херсон: Молодий вчений, 2017. – 133 с.
4. Салатюк Н.М. Екологічне управління як складова системного підходу до управління підприємством.

***Науковий керівник: С.В. Огінок, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних відносин.***

**О.С. Ковтун**

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

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ МАРКЕТИНГОМ ТА МЕНЕДЖМЕНТОМ**

В даний час менеджмент та маркетинг вважаються нерозривно пов'язаними галузями знань у сфері управління підприємствами. Але в чому саме проявляється цей взаємозв'язок?

Маркетинг – це досить широка діяльність у сфері ринку товарів та послуг, здійснювана з метою стимулювання збуту продукції, розвитку та прискорення обміну для найбільш повного задоволення величезної кількості різноманітних потреб людей та залучення прибутку, а також покликана пристосувати виробництво підприємств до вимог ринку та нарощувати кількість споживачів. Маркетингова діяльність включає в себе розробку товарів, аналіз ринків, створення цінової стратегії та політики, від якої залежить успіх підприємства та його просування на цільових ринках. Дуже часто важливі управлінські рішення приймаються залежно від розробленої маркетингової стратегії та поставлених цілей. Досягнення цих цілей залежить від того, як правильно в компанії буде організовано управління маркетинговою діяльністю.

Менеджмент – це управління виробничо-комерційною діяльністю, сукупність форм, засобів, принципів та методів управління

виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку, а також це організація роботи співробітників організації з ефективністю якої пов'язана більшість успіхів чи невдач підприємства. Успіх зазвичай неможливий без організованого менеджменту.

Таким чином, досягнення поставлених цілей та зміцнення провідних позицій на ринках неможливе без своєчасно прийнятих конструктивних маркетингових рішень і, звичайно, без грамотного та ефективного управління.

За підсумками даних визначень можна дійти невтїшного висновку, як і маркетинг і менеджмент ставлять собі досить схожі завдання, які часто досягаються завдяки високого рівня взаємодії керівництва підприємства і маркетингових служб. Цим зумовлюється взаємозв'язок менеджменту та маркетингу.

Також взаємозв'язок цих двох галузей знань можна простежити щодо їх взаємодій з рекламою.

Зв'язок менеджменту та реклами опосередкована, тобто реклама розглядається як галузь діяльності, а менеджмент як її складова частина. Менеджмент у рекламі можна зустріти у різних аспектах, наприклад, як процес управління персоналом, як сукупність всіх менеджерів підприємства чи його теоретичне обґрунтування. Зв'язок маркетингу та менеджменту, навпаки, безпосередній, тобто тут маркетинг розглядається як окрема галузь, а реклама як одна з його складових частин.

Загальна роль менеджменту та маркетингу в суспільстві полягає в організації обміну та комунікації між виробниками, продавцями та споживачами. Однак, можливості та ефективність застосування даних сфер більшою мірою залежить від типу ринку, рівня конкуренції на ньому та особливості виробленої продукції. Так само не можна не врахувати, що не існує стандартних, універсальних та обов'язкових рекомендацій щодо застосування концепцій менеджменту та маркетингу, тобто їх використання на практиці дуже різноманітне та індивідуалізоване.

Підсумовуючи, можна сказати, що розвитку взаємовідносин менеджменту та маркетингу варто приділяти значну увагу, особливо в умовах нашої країни, що розвивається, готової до впровадження інновацій у цих галузях, розроблених вітчизняними та зарубіжними фахівцями. Саме ці сфери діяльності можуть призвести до досягнення більшості цілей, поставлених нашою економікою, і до розвитку самої економіки та країни в цілому.

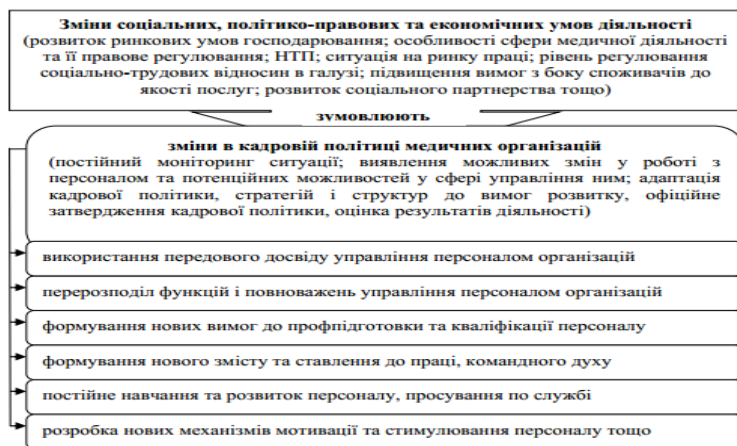
*Науковий керівник: В.Є. Момот, доктор економічних наук,  
професор.*

**А.С. Колісниченко,**  
магістр з адміністративного менеджменту  
*Сумський національний аграрний університет, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЛІКУВАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

Метою кадрової політики лікувальних закладів охорони здоров'я є підготовка медичних кваліфікованих працівників та забезпечення ними лікувальних закладів, виконання цими медичними працівниками своїх посадових обов'язків [1]. У Програмі економічних реформ на 2010–2020 роки мова йшла про потребу у створенні економічної мотивації лікарів та медичних працівників для покращення якості медичних послуг [4]. В усіх концепціях розвитку закладів охорони здоров'я увага зосереджена на кадрових питаннях, які до цього часу залишилися не вирішеними: склад та структура персоналу; надмірна спеціалізація лікарів, не рівномірність та диспропорції у забезпеченні населення медичним персоналом з урахуванням адміністративно – територіальних одиниць; збільшення частки медичних працівників пенсійного віку; не відповідність системи атестації; відсутня мотивація медичного персоналу у ефективній праці; не врегульована нормативно-правова база з питання кадрової політики лікувального закладу; проблема постійної міграції медичних кадрів вищої категорії та медичного молодшого персоналу за кордон. Процес вдосконалення кадрової політики можливий завдяки застосуванню концепції маркетингового менеджменту в окремих медичних організаціях в процесі запровадження нової моделі функціонування цілісної системи [3, с.32]. Виходячи із сказаного вище, ми вважаємо, що діяльність керівного складу лікарні має бути спрямована на розробку концепції та стратегій розвитку кадрової політики і методів управління медичними кадрами. Активна роль кадрової політики дає можливість розробити ефективні кадрові програми цільового призначення, здійснити постійний моніторинг кадрових питань та їх корекція в певний період часу. Тому нами запропоновані зміни в кадровій політиці лікарні через зміни умов його діяльності (рис. 1). Слід відзначити, що першочерговою метою управління компетентністю менеджерів лікувального закладу, на нашу думку, має бути формування, використання і удосконалення елементів компетенцій: професійних, соціальних, інформаційних і конкурентних. При цьому управлінський підхід щодо компетентностей медичних кадрів передбачає виявлення і формування фахових компетенцій в сфері медицини, розробку ефективного механізму їх

впровадження в практику, метою яких є задоволення потреб пацієнтів лікувального закладу, а також виявлення потенціалу медичних кадрів та підвищення ефективності діяльності лікарні.



**Рис. 1. Запропоновані зміни в кадровій політиці лікарні через зміни умов діяльності**

### Список використаних джерел

1. Дмитрук О.В., Круковська І.М., Свінцицька О.М. Маркетинговий менеджмент як дієвий інструмент формування та реалізації кадрової політики медичних організацій. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Вип. № 15. 2018. С. 290–295.
2. Кизим С.В., Лишенко М.О. Особливості управління кадровим потенціалом та удосконалення компетенцій працівника у медичній установі. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеський національний політехнічний університет. (5 листопада 2020). Одеса, 2020. С. 28–30.
3. Кизим С.В., Лишенко М.О. Оцінка ефективності діяльності персоналу в лікарняних закладах. *Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020 р.* / редкол.: О. І. Черевко [та ін.]. – Х. : ХДУХТ, 2020. С. 32–34.

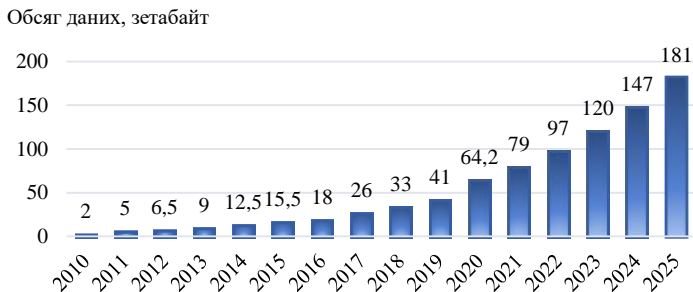
4. Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 7 грудня 2000 року № 1313. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000> (дата звернення 15.02.2020)

*Науковий керівник: Н.Б. Стоволос, кандидат економічних наук, доцент.*

**І.А. Кораблінова, А.С. Денисенко**  
*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна*

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДАНИХ

Серед багаточисленних змін, які відбуваються у наш час, особливе місце займає зростання обсягів даних та посилення впливу їх потоків на розвиток суспільства та економіки [1]. За прогнозами Statista, до 2025 року обсяг даних зросте до 181 зетабайт (рис. 1).



**Рис. 1. Обсяг даних/інформації, створених, зібраних, скопійованих та використаних в усьому світі з 2010 по 2025 роки\***

\*Джерело: Statista [2].

На сьогодні кількість користувачів у мережі Інтернет складає понад 5 млрд, тоді як лише 20 років тому їх було 0,5 млрд. Цифрова активність більшості з них є інтенсивною. Так, згідно Internet Live Stats [3], станом на 30.11.2021 року в світі було відправлено понад 238 млрд електронних листів (для порівняння: 24.09.2021 року – 220 млрд листів), було зроблено понад 7,2 млрд запитів у пошуковику Google, переглянуто понад 6,8 млрд відео через сервіс YouTube та ін.

Щодня відбуваються мільйони дій користувачів мережі з усього світу. Наприклад, за 1 хвилину 6 млн людей роблять покупки онлайн, клієнти Amazon витрачають 283 тис дол, користувачі Tiktok дивляться 167 млн відео, а у Slack відправляється 148 тис повідомлень.

У міру цифровізації, яка охоплює сьогодні всі економічні та соціальні процеси, роль даних у діяльності сучасних компаній значно зростає. Як зазначено у дописі секретаріату UNCTAD, «цифровізація дозволяє передавати дані з усіх куточків промисловості і суспільства, не тільки з датчиків, якими оснащені виробничі лінії, а й з електричних лічильників, камер відеоспостереження, журналів викликів аварійної служби, онлайн-кліків, електронних кас, оновлень статусу у соціальних мережах і реакції на повідомлення (наприклад, позначки «подобається»). Доступ до даних та їх аналіз стають критично важливими для конкурентоспроможності та розширення компаній в різних секторах» [1].

Навколо даних як економічного ресурсу виникає цілий спектр завдань для сучасного менеджменту: генерування даних, пошук даних, їх обробка, фільтрування, інтелектуальний аналіз, збереження, захист, передача, отримання, ефективне використання і т.ін. У зв'язку із цим, в останні декілька років провідні компанії світу у свою структуру включають підрозділ, який займається процесами управління даними, а топ-менеджмент має нову посаду – генерального директора з питань даних (Chief Data Management Officer). Крім того, для вирішення проблем з управління даними, створення єдиної екосистеми даних у тій чи іншій компанії, розробники у галузі Big Data створюють спеціалізовані рішення та надають послуги своїм клієнтам. Серед постачальників рішень Big Data такі компанії, як iTechArt, ScienceSoft, IBM, Oracle, SAP, EMC, Amazon, Microsoft, Google та ін. Згідно Statista, на сьогодні обсяг ринку великих даних складає вже понад 60 млрд дол, і, за прогнозами експертів, він буде далі інтенсивно зростати.

Таким чином, у цифрову епоху спостерігається активний розвиток нового напрямку менеджменту, який потребує подальших наукових досліджень. Своєю чергою, впровадження у вітчизняних компаніях та організаціях менеджменту даних передбачає й активізацію підготовки менеджерів за новими освітніми програмами.

### **Список використаних джерел**

1. Значение и роль данных в электронной торговле и цифровой экономике, их последствия для всеохватной торговли и развития / Записка секретариата Конференции ООН по торговле и развитию [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdb\\_ed3d2\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdb_ed3d2_ru.pdf).

2. Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2025 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>.

3. Internet Live Stats [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.internetlivestats.com/>.

## **ШЛЯХИ СТАНОВЛЕННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА**

Еволюційний шлях «ощадливого виробництва» можна прослідкувати з початку XVI століття, коли було створено Венеціанський арсенал з виробництва кораблів. Ідеї ощадливого виробництва також були сформовані та впроваджені Генрі Фордом, який винайшов «Жерстяну Ліззі» – авто, що збиралося, за допомогою конвеєра. Ця подія стала початком індустріального перевороту та відправною точкою для розвитку масового виробництва у світі [1].

Генрі Форд визначив та пов'язав етапи виробництва у послідовності з процесом складання авто, використовуючи машини, механізми та вимірювальні прилади, щоб виготовляти та збирати деталі для автомобіля протягом кількох хвилин, і доставляти ідеально підібрані компоненти безпосередньо до лінії. Деталі рухались по конвеєру від одного процесу до іншого і перетворювались на Ford Model T [7]. Це був справді революційний відрив від звичайних цехових практик американської системи, де використовувалися машини загального призначення, а виготовлені деталі у процесі збірки автомобіля потребували коригування та налаштування [4].

Вже у 1950 році, через 26 років після випуску Фордом Model T, в Японії провели перепрофілювання Toyota [5; 6]. Замість текстиля концерн став випускати автомобілі. Засновник Toyota Motor Corp, Кічіро Тойода визначив головним завданням у забезпеченні високої якості – детальне вивчення кожної стадії виробничого процесу. Друга світова війна завадила розвинути цю ідею до цілісної концепції.

Післявоєнна економіка Японії перебувала в катастрофічному положенні – Toyota знаходилася в умовах кардинально нового вирішення проблем. Таїті Оно, ставши директором Toyota, перейняв досвід США. Він ознайомився з одним із чудес «американської мрії» – супермаркетами, в яких запаси товарів поповнювалися у міру необхідності та відвідав заводи Генрі Форда. Таїті Оно та його помічник Сінго Сігео після вивчення такого досвіду запровадили стратегію «вितягування» – організація виробництва згідно реального попиту, а не «виштовхування» – коли виробництво здійснюється базуючись на планованих обсягах продажів. Комплекс методів реалізації стратегії називається TPS (Toyota Production System). Виробнича система – TPS прообраз Lean Production.

Положення концепції Lean production були викладені в роботах американських дослідників Дж. П. Вомака та Д. Т. Джонса

«Машина, що змінила світ» («The Machine that Changed the World») (1990 р.) та «Ощадливе мислення» («Lean Thinking») (1996 р.) і дуже швидко набули великої кількості прихильників.

В умовах постійного зростання витрат та конкуренції – ефективність виробництва максимально важливий показник, а ощадливе виробництво – це методологія, що зосереджена на мінімізації витрат часу у виробничих процесах та їх прискоренні й підвищенні ефективності праці, одночасно витрати – це те, що не створює кінцевому споживачу ніякої цінності.

Ощадливе виробництво передбачає використання методичного інструментарію, що полягає у такому:

- картування потоку;
- Канбан;
- Кайдзен;
- сортування на необхідне/непотрібне (5S);
- швидке переналаштування (SMED);
- загальний догляд за обладнанням (TPM);
- точно в час (JIT);
- пристрій візуального контролю виробничого процесу (Andon);
- аналіз вузьких місць (bottleneck);
- захист від помилок (Poka-yoke).

Слід зазначити, працівники – одна з найголовніших цінностей будь-якої компанії. Перевантаження непотрібною роботою, перенасичений розпорядок дня негативно впливає на моральний дух та мотивацію. За допомогою ощадливого виробництва співробітники отримують простір для створення інновацій, аналізу та коригування помилок і прорахунків у своїй діяльності. У таких умовах виробничі процеси мають здатність швидко реагувати на зміну попиту та інші ринкові коливання, що буде мати позитивний вплив на показники прибутковості, продуктивності праці, ефективності та стабільності розвитку підприємства.

Отже, застосування принципів ощадливого виробництва дає змогу переконатися у тому, що саме такі підходи сприяють економії часу, сировини, підвищенню якості продукції та продуктивності праці, зменшенні витрат на енергоносії, перевиробництво, очікування, надлишкові запаси, зайве транспортування та інше. Тому можна констатувати, що сьогодні важливим та актуальним є питання впровадження ощадливого виробництва у сучасних умовах господарювання на багатьох вітчизняних підприємствах.

### **Список використаних джерел**

1. [http://www.km-ford.ru/ford/history/evo\\_mass\\_prod/](http://www.km-ford.ru/ford/history/evo_mass_prod/) (дата звернення 17.11.2021 р.)

2. <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/vikoristanna-metodiki-osadlivogo-virobnictva-ak-sposib-optimizacii-biznesu> (дата звернення 17.11.2021 р.)
3. <https://www.mknorthamerica.com/Blog/benefits-lean-manufacturing/> (дата звернення 22.11.2021 р.)
4. <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/> (дата звернення 22.11.2021 р.)
5. <https://globusks.ru/uk/osnovatel-kompanii-toyota-istoriya-sozdaniya-kompanii-toyota-gde-delayut/>
6. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ford\\_Model\\_T](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ford_Model_T)
7. <https://worksection.com/blog/smed.html>

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

**Е.Р. Коряка**

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

## **ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ДУГЛАСА МАК-ГРЕГОРА У СФЕРІ ФІТНЕСУ ТА СПОРТІНДУСТРІЇ**

Для кожного менеджера одними з найважливіших функцій є мотивація та контроль. Стимул є особистим та індивідуальним для кожного працівника, адже валентність винагороди за виконану роботу кожен оцінить по-різному; також внутрішні мотиви для кожної людини мають різний характер.

Теорії мотивації Дугласа Мак-Грегора розповідають нам про два типи людей, розібравшись та зрозумівши які, можна зробити висновки щодо подальшої роботи з кожним з них.

Теорія «Х» стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникатимуть роботи за найменшої можливості. Також вони намагаються позбутися відповідальності та прагнуть до захищеності. Теорія Y, у свою чергу, стверджує, що працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності. Такі люди можуть виконувати самоконтроль.

Прихильники першої теорії використовують у методах мотивування більш авторитарний режим з постійним контролем та штрафами з покаранням. Головний стимул – гроші та навіть винагороди. Такий керівник дає структуровану, чітку, поділену роботу для кращого контролю та зрозуміння виконання.

А демократичний стиль підходить саме до другої теорії Мак-Грегора, де працівникам надаються широкі повноваження у виконанні завдань. Тут діє більш широкий децентралізований спектр повноважень, самоконтроль та умови, в яких люди задовольняють більш високі потреби: самовираження, прийняття, самодостатність та інше.

Для того, щоб краще зрозуміти, який стиль управління, та якої теорії отримуватись менеджеру та тренеру в спорт індустрії, де мотивування та контроль є одними з найголовніших позицій, розглянемо статистику щодо заняття спортом українців (завдяки опитуванню, проведеному групою «Рейтинг») (табл. 1) та заохочення при цьому професіоналів або, навпаки, перевага займатись самостійно (табл. 2).

*Таблиця 1*

**Заняття спортом українців за даними опитування, проведеного групою «Рейтинг», 2017 р.**

Кожен день	9%
Декілька разів у неділю	15%
Декілька разів у місяць	14%
Декілька разів у рік	12%
Не займаються взагалі	50%

В опитуванні брали участь громадяни працездатного віку (чоловіки – 18-65 років, жінки – 18-60 років). Можна зробити висновок, що половина населення України не займаються спортом взагалі, а деяка частина займаються замало або несвідомо. Треба розуміти, що як і в спорті, так і в іншій сфері так званих «Х» буде більше, ніж «У», тому менеджер та тренер не повинен забувати про певні межі, чіткі правила, вимогливість та контроль.

Перейдемо до даних щодо сфер та стилем занять самостійно або ні.

*Таблиця 2*

**Формат занять, якому українці надають перевагу за даними «Дероа», 2021 р.**

Самостійно	0%
Біг на свіжому повітрі	6%
Аматорські активні ігрові види спорту	0%
Басейн	%
Групові заняття в залі або на свіжому повітрі	%

Індивідуальні з тренером	%
Професійне заняття певним видом спорту	%
Самостійно, але використовуючи готові програми/відео або інші онлайн-ресурси	%
Інше	%
Важко сказати	1%

Отже, за даними опитувань, проведення аналізу та деяких даних, можна зробити висновок, що велика кількість мешканців та людей розуміють важливість мотивації та контролю виконаної собою роботи, адже віддають перевагу займатись з тренером або групою однодумців. Взагалі, людей, що виконують фізичні вправи з певними цілями невелика частина та тих, хто займається іноді, або дуже рідко – це менша. Можна зробити висновок, що люди самі розуміють, що не завжди мають мотивацію або контроль та потребують допомоги професіонала. Менеджер або тренер в сфері спорту повинен пам'ятати, що в цьому випадку не має чіткої позиції або граней до використання тільки теорії «Х», або тільки теорії «У», тому що людина вже проявила ініціативу, що спонукає використання та умов другої теорії, але факт низького самоконтролю та самомотивації також має своє місце. Тут до кожної людини треба мати індивідуальний підхід.

### Список використаних джерел

1. Заняття спортом українців за даними опитування, проведеного групою «Рейтинг», 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://styler.rbc.ua/rus/zhizn/stalo-izvestno-skolko-ukraintsev-regulyarno-1485254253.html>
2. Формат занять, якому українці надають перевагу за даними «Депо.ua», 2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.depo.ua/rus/life/stalo-vidomo-yakimi-vidami-sportu-ukraintsi-zaumayutsya-naubilshe-202106071330332>
3. Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія\\_мотивації\\_Дугласа\\_Мак-Грегора](https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Дугласа_Мак-Грегора)
4. Теорія мотивації Д. Мак-Грегора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/teoriyi\\_x\\_u\\_makgregora](https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/teoriyi_x_u_makgregora)

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

**М.П. Кравченя**

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

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ**

Сільське господарство відіграє велике значення в економіці України, а продукція даного сектору формує значну частку позитивного сальдо зовнішньоекономічного торговельного балансу. Сьогодні існує багато агроінновацій, тобто інновацій, які застосовуються в аграрній сфері, а пандемія коронавірусу змусила підприємства слідкувати за тенденціями інноваційної діяльності, змінюватися та активно впроваджувати цифрові технології.

Економічна співпраця України з країнами Євросоюзу впливає на розвиток сільськогосподарського сектору, оскільки з'являються нові стандарти виробництва, а підприємства прагнуть до стійкого розвитку, розширюючи нішеве виробництво та впроваджують диверсифікаційні процеси.

Важливою складовою успіху господарської діяльності для підприємств агросектору стали різноманітні форми співробітництва, як внутрішньогалузевого, так і міжнародного. Для досягнення ефективного управління, власники сільськогосподарських підприємств почали активно впроваджувати програми, що забезпечують управління підприємством на всіх етапах його діяльності. Набувають популярності доступні цифрові інструменти, рішення та централізовані стратегії, вони становляться невід'ємною частиною виробництва.

До популярних інноваційних програм у українських агрокомпаній відносяться:

- METEOTREK, система, що спрямована на моніторинг погодних умов та оцінку ризику захворювань рослин;
- PROFEED, система управління процесу годівлі тварин на фермі, вона дозволяє збалансувати даний процес та скоротити витрати;
- FAMEWS, мобільний додаток, що дозволяє відстежувати стан полів та попереджувати їх зараження.

Для підвищення ефективності у господарській діяльності почали застосовувати дрони. Безпілотні літаючі апарати забезпечують необхідною інформацією, що потім аналізується, дрони спостерігають за працівниками, технікою, а також можуть охороняти територію вночі, якщо на них є тепловізори. При оснащенні дронів спеціальними датчиками, вони можуть виявляти заражені ділянки, поливати рослини

та точково наносити добрива. Тобто дрони використовуються на етапах планування та контролю за виробництвом.

Інноваційні технології посідають провідне місце в розвитку сільськогосподарської галузі України, оскільки допомагають підвищити ефективність не лише виробництва, але й підвищити рівень управління підприємств, пришвидшити процес прийняття управлінських рішень тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Сільське господарство в Україні - 25 травня 2020. URL: <https://dlf.ua/ua/silске-gospodarstvo-v-ukrayini/#9> (дата звернення: 01.12.2021).

2. ТОП-3 нових тренда в цифровом сільському господарстві //AgroPortal.ua – онлайн-ресурс ексклюзивної, актуальної, якісної та корисної інформації про агропромисловий комплекс України. URL: <http://agroportal.ua/publishing/inopressa/top3-novykh-trenda-v-tsifrovom-selskom-khozyaistve/>(дата звернення: 01.12.2021).

*Науковий керівник: В.Ю. Бондар, асистент кафедри менеджменту.*

**Д.С. Курбатова**

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

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖАХ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ KFC та McDonald's**

Управління персоналом – одна з найважливіших складових успіху будь-якого бізнесу, яка може багаторазово підвищити його ефективність. Мотивація персоналу – це один із способів підвищення продуктивності праці. До мотивації персоналу входять комплекс заходів спрямованих на внутрішні цінності та потреби підлеглих, що стимулюють не тільки до роботи в цілому, а й насамперед до старанності, ініціативності та бажання працювати.

### **KFC:**

1. Гнучкий графік роботи: 3-4 дні на тиждень, неповна робоча зміна до 8 годин.
2. Система заохочення: присвоєння «Білого значка» робітникам та підвищення годинної ставки на 15%; додаткові бонуси від компанії за відпрацювання якихось норм; підвищення зарплати після випробувального терміну (3 місяці);

збільшення доплат наставникам до 15% від тарифу за період навчання.

3. Кар'єрне зростання: співробітник може досягти кар'єрного зростання, причиною цього є швидкоплинність кадрів та відкриття нових ресторанів.
4. Спеціальні умови : оплата праці на 40% за вихід у ніч.
5. Безкоштовне харчування: один раз на зміну; за збільшену зміну (понад 8 годин) дається другий обід.
6. Заробітна плата: погодинна; за результатами підсумкової атестації; доплати за вироблення місячної норми.
7. Створення привабливих умов праці: офіційне працевлаштування, соцпакет; безкоштовна форма; корпоративні заходи, свята, цінні нагороди; дисконтні карти на продукцію; медичне обслуговування; матеріальна допомога.
8. Система виплат бонусів: є ключовим елементом нарахування винагороди співробітникам KFC. Бонус призначений для винагороди співробітників, які досягли успіху в досягненні різних аспектів своєї діяльності, виконанні цілей щорічного робочого плану.

#### **McDonald`s:**

1. Гнучкий графік роботи: 3-4 дні на тиждень, неповна робоча зміна від 4 до 8 годин; місце роботи недалеко з місцем проживання або навчання;
2. Система заохочення: програма “Робітник місяця”, працівники, які показали найкращий результат протягом місяця. Підвищення зарплати після випробувального терміну (2 місяці) на 20 %. Наступне підвищення залежить від якості роботи та цілеспрямованості працівника.
3. Кар'єрне зростання: постійного набору кадрів на нижчі посади; існуючі співробітники мають переважне право підвищення у мережі; навчання на робочому місці під керівництвом наставника.
4. Спеціальні умови: оплата праці на 40% вище за вихід у ніч.
5. Безкоштовне харчування: один раз на зміну; за збільшену зміну (понад 8 годин) дається другий обід.
6. Заробітна плата: погодинна; за результатами підсумкової атестації; доплати за вироблення місячної норми.
7. Створення привабливих умов праці: офіційне працевлаштування, соцпакет; безкоштовна форма; корпоративні заходи, свята, цінні нагороди; 100% доплата у святкові дні; приймають усі охочих з 16 років.

8. Система виплати премій: Важливим мотивуючим фактором є виплата премій. Так, щоквартальна премія залежить від оцінки працівника за його виконану роботу, під час проведення атестації працівників, менеджери переглядають усі досягнення працівників, дисциплінованість, наявність порушень у ході роботи. У результаті працівнику виставляється оцінка та відповідно до неї нараховується премія.

Проаналізувавши систему мотивації в мережі ресторанів швидкого харчуванні KFC та McDonald's, можна зробити висновок, що способи мотивацій в ресторанах швидкого харчування дуже схожі одна на одну, але в управлінні персоналом компаній швидкого живлення є певні недоліки, що потребують доопрацювання:

- висока плінність кадрів внаслідок: монотонності, важкої фізичної праці, стресу, рівня її престижності у суспільстві;
- використання низьких розцінок оплати праці для молодшого та середнього персоналу;
- висока розбіжність в оплаті між операційним та вищим управлінським персоналом.

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

**А.М. Леонідіс**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ McDonald's**

Мотивація (від лат. *movēre* «рухати») – спонукання до дії; психофізіологічний процес, керуючий поведінкою людини, що задає її спрямованість, організацію, активність та стійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби. Якщо говорити коротше і простіше, то мотивація – це сила, яка спонукає людей виконувати певні речі, досягати поставленої мети, за винагороду. Оскільки люди мають різні соціальні статуси, потреби та бажання, то відповідно їй мотивація у них буде різна. Кожна компанія розробляє свій особистий план мотивацій, який ґрунтується на інтересах співробітників та на послугах, які надає дана компанія. Одними з найпопулярніших методів мотивації є корпоратив чи премія, іноді позапланова відпустка.

У цій праці розглядатимуться детальніше методи мотивації компанії McDonald's. Актуальність даної праці зумовлена тим, що ефективність роботи залежить від зацікавленості співробітників компанії

у виконанні своїх обов'язків швидко та якісно. Тобто чим більше співробітник задовольнить свої потреби, тим краще буде результат виконаної роботи. Відповідно до теорії Абрахама Маслоу у людини є 5 рівнів потреб: фізіологічна, потреба у безпеці та захищеності, приналежності до соціальної групи, потреба у повазі та визнанні та у саморозвитку. Також згідно з цією теорією не можна проскочити рівень з потребами. Для того, щоб досягти останній потрібно пройти всі попередні. Умовно піраміду Маслоу можна поділити на дві частині – нижню та верхню. Першу можна задовольнити в тому числі, за допомогою фінансів, тобто матеріально. Друга ж духовна, її задовольняють досягненнями, наприклад, піднятися кар'єрними сходами, виграти змагання тощо. Компанія McDonald's задовольняє всі вищезгадані потреби, застосовуючи фінансову, нематеріальну та соціальну підтримку. Тільки з різницею в тому, що робота співробітника може стати ефективнішою лише за умови, що всі потреби будуть задоволені одночасно. З точки зору ієрархії Маслоу, співробітник забезпечує основні потреби, такі як безпечне середовище, в якому вони мають можливість заробити гроші та задовольнити свої фізіологічні потреби. З точки зору теорії Тейлора, менеджери McDonald's керують згідно з інструкцією. Тобто вони вказують співробітникам на їх помилки, які були допущені, згідно з інструкцією і вимагають слідувати лише за регламентом компанії. Тим самим знижуючи показник повільності, який є одним із найголовніших факторів у мережі швидкого харчування McDonald's. Також одним із головних мотиваторів компанії є робочий графік. Враховуючи той факт, що в McDonald's гнучкий робочий графік, який ще й може змінюватися щотижня (за бажанням співробітника), це приваблює багатьох студентів, які тільки починають своє самостійне життя. Також оплата в компанії погодинна, що дозволяє відразу розрахувати свою зарплату. Зарплату можна отримувати як раз на тиждень, так і двічі на місяць. Але незважаючи на всі плюси і хорошу репутацію на ринку праці, McDonald's все одно відчуває проблему через велику плинність кадрів. Опитування, проведене серед співробітників – студентів показало, що ніхто з них не бачить своєї подальшої кар'єри в McDonald's. Для них ця робота тимчасова та непостійна.

З отриманих даних можна дійти висновку, що якісна програма мотивації здатна поліпшити становище підприємства на ринку праці. McDonald's має ефективну систему мотивації, яка підвищує працездатність співробітників, а отже, і продуктивність компанії. Керівництво застосовує конкретні методи з урахуванням теорій мотивацій. Було з'ясовано, що співробітники працюють ефективніше, коли на них не чиниться сильний тиск з боку керівництва.

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

## ПОБУДОВА ПРОЦЕСУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ КОМАНДОЮ

В карантинних умовах організації, мають адаптуватися до онлайн-формату взаємодії зі споживачем, партнерами та своїм персоналом. Ця потреба, з одного боку, обумовлена фактором безпеки, а з іншого – цей фактор формує «дочірній» фактор виживання організації. Цей шлях людство проходило безліч разів, достатньо згадати будь-яку промислову революцію, катаклізм, кризу тощо. Передумови до цих подій різні, але наслідок є типовим: організації, внутрішньому та зовнішньому клієнту необхідно адаптуватися до нового формату взаємодії.

Цей тренд буде лише підсилюватись, оскільки сучасні інструменти та технологічні засоби роботи в он-лайні формують додаткові переваги для бізнесу:

1. Кожен процес всередині підприємства з різним ступенем впливу можна оптимізувати за рахунок переходу у онлайн при збереженні допустимого рівня якості результату процесу, а в деяких випадках навіть підвищити підсумковий рівень якості.

2. Підвищення швидкості збору, обробки, аналізу відгуку від зовнішнього середовища – клієнти, інші учасники ринку, держава тощо.

3. Синергія пунктів 1 та 2 дає організації оптимізацію фінансових, часових, інформаційних та людських ресурсів.

Для того, щоб організація отримала ефект, а споживач свій унікальний клієнтський досвід, важливо щоб внутрішні процеси передбачали особливості взаємодії через онлайн, зокрема дистанційний формат роботи персоналу. Як наслідок, для кожного керівника постає питання: яким чином ефективно керувати такою командою? Як побудувати взаємодію? Яким чином виконувати постановку задач, та контролювати результат?

Вище було констатовано, що сформувалося нове середовище. Чи є актуальними класичні функції менеджменту? – і так і ні, оскільки самі функції мають право на існування, але їхня сутність та підходи до виконання слід переосмислити.

<b>Функція менеджменту</b>	<b>Пропоновані інструменти</b>
<b>Планування</b>	Забезпечити: 1. системність і та неперервність; 2. формулювання цілей та прозору їх трансляцію на персонал; 3. визначення ресурсів та термінів виконання;

	<p>4. імплементацію каскадного планування на всіх рівнях організації;</p> <p>5. інтеграцію підходів з гнучкого управління проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-розширити поняття «беклог» - та створити реєстр поточних завдань, які в будь-який час будуть доступними для співробітника/команди;</li> <li>-розглянути введення поняття «спринт» для визначення горизонтів виконання завдань та планування;</li> <li>-забезпечити планування частки завдань з командою, де це актуально;</li> <li>-реалізувати зустрічі щодо аналізу виконаних кроків.</li> </ul> <p>6. по проектам/завданням що мають високий вплив на кінцевий результат діяльності реалізувати заходи регулярного менеджменту – зустрічі відносно статусу проекту з визначеною частотою.</p>
<p><b>Організація роботи</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. забезпечити співробітників необхідним програмним забезпеченням для роботи, інтегрувати хмарні технології для командної роботи – календарі, сумісний доступ до таблиць, документів, презентацій, дошок, канбан-дошок, тощо;</li> <li>2. впровадити систему навчання, яка буде включати в собі декілька рівнів «занурення» у нові технологічні інструменти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- інструкції;</li> <li>- вебінари;</li> <li>- тренінги та майстер-класи, якщо необхідно.</li> </ul> </li> <li>3. розробити алгоритми дій у ситуаціях, коли співробітник не може працювати віддалено тимчасово, або на постійній основі;</li> <li>4. прописати алгоритм та сценарії групового та індивідуального зворотного зв'язку;</li> <li>5. розробити регламенти для типових дій та операцій.</li> </ol>
<p><b>Контроль</b></p>	<p>Забезпечити:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. для типових дій контроль за допомогою чек-листів;</li> <li>2. для проектної діяльності – засади регулярного контролю, або за підсумками «спринта», та/або на кожному етапі декомпозиції задач;</li> <li>3. побудову системи звітів в рамках регулярного менеджменту з визначеним регламентом та частотою;</li> <li>4. контроль знань, якщо відбувається впровадження нових технічних рішень;</li> <li>5. побудову за ключовими проектами дашборду;</li> <li>6. введення контролю за результатом, а не фактично відпрацьований час для посад, де виконання завдань не пов'язано з часовим регламентом (наприклад, підтримка клієнтів).</li> </ol>
<p><b>Мотивація</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. побудувати культуру групового та індивідуального зворотного зв'язку, як від керівника співробітнику так і навпаки;</li> <li>2. переглянути методики розрахунку KPI, та оплати праці, реалізувати, де актуально бінарний принцип виконання показників, або за принципом «поріг-ціль-максимум»;</li> <li>3. розглянути можливість введення грейдингу, та порядок перегляду грейду;</li> <li>4. переглянути чинний соціальний пакет, розглянути можливість компенсації витратів на домашній інтернет співробітника.</li> </ol>

## **Висновки**

1. Ефективне управління дистанційною командою базується на переосмисленні класичних засад менеджменту та:

-інтеграції сучасних технологій в організацію робочого процесу;

-масштабуванні проектних підходів для випадків «класичних» операцій.

2. В умовах дистанційної роботи підвищується питома вага зворотного зв'язку в управлінській діяльності. Зворотний зв'язок слід розуміти у широкому сенсі – як процес передачі інформації між керівником та співробітником, співробітником і співробітником, та аналіз ключових показників ефективності у режимі онлайн та швидке реагування у випадках відхилень.

3. Перехід від невизначеності до ефективності знаходиться у площині стандартизації та регламентації операцій, реалізації принципів регулярного менеджменту.

*Науковий керівник: Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор.*

**В.О. Лікар**

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

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДЖЕРЕЛО ЗАСОБІВ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ**

Кожному хочеться навчитися чогось більшого, швидше досягати своїх цілей, то саме час дізнатися про тайм-менеджмент: що це таке і як це працює.

Поняття тайм-менеджменту складається з двох англійських слів: «time» – час, «management» – управління. Ця теорія вчить, як ефективно планувати час, робити більше протягом робочого дня та вкластися у термін. Основним інструментом управління є список, який комплектується за певними критеріями.

У наш час тайм-менеджмент став однією з основних практик продуктивних ділових людей. Завдяки інформаційним технологіям є багато інструментів автоматизації нашої роботи та звільнення часу для важливих завдань. Одним із інструментів є «Принцип управління часу», нажалі тільки в переносному сенсі, але насправді він дієвий. Наведемо нижче алгоритм його застосування:

- Скласти розпорядок дня, тобто вранці скласти список справ, а увечері написати звіт про виконане.

- Розділити поточні завдання на основні та другорядні, щодня досягати хоча б одного з найнеобхідніших.
- Планування часу – це одразу робота з дедлайнами, тобто дотримуватись процесу: точно записувати час, витрачений на кожне заняття.

Дотримання всіх правил управління дозволяє досягти максимальної ефективності і стати організованим професіоналом. На перший погляд, це все складно і, можливо, нудно, бо не має того, хто проконтролює – чи все правильно зробив (-ла) або ж немає мотивації, один з головних компонентів тайм-менеджменту. Є маса способів спланувати свою роботу, але не всі вони дієві, лише більше поглинають час. Одні з чинних прийомів та які забезпечать «післясмак» зробленої праці.

✓ Матриця Ейзенхауера – схема передбачає поділ проєктів на 4 групи: невідкладні, нетермінові, термінові та неважливі справи. Спочатку виконайте важливі завдання, ви можете витратити до 60% свого робочого часу на нетермінові важливі справи. Перевірка дат виконання важливих завдань, дотримання термінів, делегуйте термінові не важливі, щоб підвищити ефективність.

✓ Методика обліку «1-3-5» – стратегія методу передбачає виконувати 1 дуже важливу річ щодня, 3 середніх, 5 менших. Фактор важливості можна визначити за стратегією Ейзенхауера.

✓ Стратегія «4 Д» – концепція тайм-менеджменту, що дозволяє систематизувати список занять. Надайте кожному запису категорію:

- 1) Робити. Виконати найближчим часом.
- 2) Делегувати. Доручить виконання іншій людині.
- 3) Дочекатися моменту. Встановіть дедлайн, виконайте пізніше.
- 4) Геть (видалити). Викресліть рядок із блокнота.

Підсумовуючи, можна сказати, що практики тайм-менеджменту різноманітні і спрямовані на координацію всіх життєвих процесів: планування роботи, відпочинку, грамотне визначення завдань. Слід спробувати кожну техніку, щоб побачити, чи підходить вона вам. Зазвичай в арсеналі успішних людей є ряд прийомів, які можна використовувати в самих різних ситуаціях. Час – найцінніший ресурс, тому варто навчитися раціонально планувати та керувати ним.

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах господарювання значну роль у розбудові національної економіки відіграє будівельна галузь, економічний розвиток якої характеризується певними особливостями. Для визначення шляхів підвищення ефективності та прискорення економічного розвитку будівництва необхідно враховувати ці особливості. Будівництво як основна складова будівельного комплексу країни охоплює виробництво матеріалів, безпосередньо будівництво, будівельне машинобудування, проектно-конструкторські та дослідні роботи в галузі [1; 2].

Будівельні підприємства використовують як ресурси продукцію інших галузей (зокрема продукцію машинобудування, прокат чорного металу, лісоматеріали, вироби хімічної промисловості), та зводять нерухомі, великогабаритні будівлі та споруди, що виступають як товар і створюють більшість основних виробничих і невиробничих засобів підприємств інших галузей національної економіки. Отже, будівельні підприємства тісно пов'язані з іншими підприємствами та економічними суб'єктами.

Відмітною рисою будівельної галузі також є істотна її залежність від державного регулювання, оскільки держава часто є замовником і інвестором будівельних робіт. Так, за даними Урядового порталу впродовж січня-вересня 2021 р. виробництво будівельної продукції в Україні зросло на 3,2%. Як основні рушії зростання галузі відзначаються реалізація програми відновлення доріг та активізація житлового будівництва, зокрема реалізація проектів «Велике будівництво» та запуск державної програми іпотечного кредитування. За даними Держстату України обсяг житлового будівництва за аналізований період зріс на 18,4% [3].

Істотний вплив на ефективність господарювання будівельних підприємств справляє сезонність попиту на їх послуги, що пов'язано зі зміною кліматичних умов впродовж року. Також слід зважати на дію таких зовнішніх чинників вітчизняних підприємств, як ціни на сировину та матеріали, платоспроможність споживачів, залежність від дистриб'юторів, політичні, соціокультурні чинники та ін. [2; 4].

Водночас будівельні підприємства є багатофункціональними системами, що складаються з багатьох взаємопов'язаних та

взаємозалежних елементів. Тому керівництво будівельних підприємств повинно зважати на дію факторів внутрішнього середовища, зокрема структурно-організаційних, ресурсних, техніко-технологічних, управлінських, фінансово-економічних, соціальних, психологічних і культурологічних [1, с. 67].

Діяльність будівельних підприємств здійснюється шляхом формування, використання та розвитку економічного, інвестиційного та інтелектуального потенціалу. Важливим є застосування інновацій у всіх складових будівництва, зокрема шляхом використання нових матеріалів, технологій, послуг, підходів до організації процесу будівництва тощо. Це дозволяє скорочувати терміни будівництва, підвищувати якість продукції та послуг будівельних підприємств й ефективність їхньої діяльності.

Вітчизняна будівельна галузь є досить перспективною, але будівельний ринок в останні роки стає все більш насиченим, що супроводжується зниженням ефективності вкладень у підприємства цієї галузі. Це потребує більш активної взаємодії виробників і споживачів, зокрема за допомогою маркетингових інструментів [2].

Отже, економічний розвиток вітчизняних будівельних підприємств характеризується низкою взаємопов'язаних особливостей, врахування яких сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування та прискоренню розвитку національної економіки.

### Список використаних джерел

1. Латишева О.В., Сайко А.Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. 2019. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(56). С. 66–73.
2. Литвак Д.С., Величко Л.А. Управління розвитком економіки підприємств будівельної галузі. *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С. 367–370.
3. Мінекономіки: Будівельна галузь продовжує зростати - з початку року на 3,2% : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-budivelna-galuz-prodovzhuye-zrostati-z-pochatku-roku-na-32> (дата звернення: 21.11.21).
4. Момот Т.В., Луб А.І. Вплив на фінансово-економічну безпеку будівельних підприємств мікроекономічних і макроекономічних факторів. *Молодий вчений*. 2021. № 10 (86). С. 229–233.

## **КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Контроль необходим для функционирования организации, так как с его помощью можно проанализировать работу всех сотрудников, отклонения от правил компании и причины их возникновения, а также несоответствие намеченной динамики достижения целей.

Можно выделить три стадии контроля:

1. Предварительный – проводится на этапе планирования и до начала рабочего процесса, цель которого – обеспечить необходимые условия к началу работы.

2. Текущий – проводится в процессе проведения работ, цель которого, улучшить производственный процесс для достижения поставленных целей. Формы текущего контроля: оперативный (показывает насколько эффективно выполнена основная работа, оценивает распределение времени и качество труда) и стратегический (показывает эффективность использования ресурсов, а также внедряет новые методы работы)

3. Заключительный – проводится после окончания рабочего процесса, подводит итоги, а также анализ результатов работы для корректирования планов на будущее.

Также выделяют такие виды контроля:

Активный контроль – опережает и предупреждает нежелательные последствия.

Пассивный контроль – проводится, если есть какие-либо отклонения от планируемого результата. Такого вида контроль ориентирует руководство на внесение изменений при наличии объективных причин.

Внутренний контроль – производится ресурсами самой организации, следя за своей работой и ее результатами.

Внешний контроль – осуществляется руководством или различными проверяющими органами, получая информацию на основе результатов деятельности сотрудников.

По форме существования:

Финансовый (финансовая отчетность по важным экономическим показателям) Административный (анализируется теория и план, достижение лучших результатов путем более эффективного использования ресурсов)

Контроль – это оценивание фактического состояния дел на предприятии с дальнейшим его сравнением с теми результатами и показателями, которые планируются в будущем для развития

компанії. При контролі використовують наступні складові: 1) спостереження, 2) оцінка, 3) регулювання.

При спостереженні контролюють хід виконання роботи і процесу, в відповідності з планом і досягнення потрібного результату.

Контроль повинен забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації на підприємстві, а також: стан контролюваного об'єкта в відповідності з законами, правилами і нормативами, аналіз відхилень, дослідження можливих виправлень, заходи по усуненню недоліків і ризиків.

Регулювання усуває всі недоліки, збої, виявлені в процесі контролю. Успішна діяльність підприємства залежить від ефективності регулюючих заходів, які застосовують для того, щоб забезпечити налажену і якісну роботу.

Отже, можна зробити висновок, що контроль невід'ємна частина будь-якого підприємства, адже без його відсутності неможливо проконтролювати всі відхилення і зміни в процесі роботи. З допомогою контролю можна досягти поставлених цілей, спостерігаючи і перевіряючи всі процеси, що відбуваються на підприємстві і контролювати ситуацію.

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

**В.В. Лядська**

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна*

## **ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ АНАЛІТИЧНИХ АЛГОРИТМІВ DATA MINING В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ**

На сьогоднішній день головною системою бухгалтерського обліку є отримання великої кількості інформації. В бухгалтерії підприємств здійснюється реєстрація та ведення первинних документів щодо фінансового стану та фінансових результатів діяльності. Зібрана інформація повинна бути точною, правдивою, актуальною та подаватися своєчасно. Тому бухгалтерам необхідно швидко обробляти отриману інформацію. Така можливість забезпечується поєднанням бухгалтерської та інформаційної технології за допомогою сучасних інформаційних технологій, а необхідність такого поєднання підтверджується ефективністю бухгалтерського програмного забезпечення, що досягається шляхом прямого впливу, тобто зниженням витрат праці на бухгалтерський облік. Використання інформаційних

технологій в бухгалтерському обліку підвищує, з одного боку, продуктивність роботи бухгалтерського персоналу, а з іншого боку – покращує якість облікової інформації. Водночас у сучасному світі, при високій доступності програмних продуктів та методів автоматизації на ринку, виникає проблема у виборі напряму впровадження інформаційних технологій.

Засновником методу Data Mining вважається американський математик, програміст Г. П'ятецький-Шапіро [2]. Серед дослідників, які досліджували проблему інтелекту даних, є: В. Дюк, М. Купріянов, А. Самойленко, Ч. Тан, І. Холод, І. Чубуков та інші. Питання використання методів інтелекту даних в українських компаніях мало вивчене, особливо щодо використання аналітичних розрахунків Data mining в бухгалтерському обліку.

Важливою складовою рішень керівництва є інформація, яка унеможливує уявлення про діяльність компанії. Дослідники виявили, що є два способи отримати інформацію: експерт та документальний. Експертний метод означає, що використовують думки та знання досвідчених експертів у певній сфері діяльності, наприклад, бухгалтер. А документальний в свою чергу припускає, що дані отримують за допомогою бази даних та інформаційних систем.

Сьогодні поява сучасних інформаційних технологій та умови карантину є одними з головних причин переходу більшості компаній на автоматизовану форму обліку, що дозволяє дистанційно вести облік поза офісом. Завдяки віддаленому доступу до всієї первинної інформації через Інтернет є можливість передати бухгалтерські функції комерційним або аудиторським фірмам, які можуть взяти на себе завдання бухгалтерського обліку. Крім того, комп'ютерні програми налаштовані на ведення окремих записів для компаній, їхніх філій і віддалених служб для подальшого покращення продуктивності. Власники та акціонери можуть перебувати в іншому місці або в іншій країні і можуть отримувати повну та точну бухгалтерську інформацію про фінансово-господарську діяльність компанії.

Сьогодні на українському ринку представлена велика кількість програмних продуктів, від великих систем планування ресурсів до програмного забезпечення, призначеного для бухгалтерського обліку на малих підприємствах. До недавнього часу найбільш популярним і поширеним у вітчизняних компаніях був пакет додатків «1С:Підприємство». Він містив оптимальну функціональність з урахуванням особливостей вітчизняного законодавства. Наразі на підприємствах частіше використовують такі програмні продукти, як: «SAP ERP», «М.Е.Дос», «СОТА». Кожна з них має свої переваги.

Технологія Data Mining – «видобуток» даних. Цей метод використовується для виявлення конкретних, практичних та корисних

даних для тлумачення сенсу закону, оскільки він не обмежується діяльністю людини [1]. Тобто інформація, знайдена у процесі застосування методів Data Mining, повинна бути нетривіальною та раніше не відомою. Знання повинні описувати нові зв'язки між властивостями, передбачати значення одних властивостей на основі інших. Сфера застосування Data Mining не обмежена. Цей метод найбільше підходить для комерційних компаній, які починають проекти на основі сховищ даних. За допомогою методів аналізу інформації можна забезпечити конкурентний підхід до конкурентів та стратегічне планування [3]. Основною перевагою методів Data Mining є можливість виявлення нових знань, які неможливо отримати за допомогою звичайних методів економічного аналізу. На нашу думку, Data Mining найближчим часом стане найпопулярнішим на підприємствах в Україні.

Методами «видобутку» даних є [4]:

- класифікація – це віднесення об'єктів (спостережень, подій) до одного з раніше відомих класів; регресія, включаючи дані прогнозу. Визначення залежності від безперервного виведення вхідних змінних;

- групування – це групування об'єктів (спостережень, подій) на основі даних (властивостей), які описують сутність цих об'єктів. Об'єкти в одному кластері повинні бути «рівними» один одному і відрізнятися від об'єктів інших груп. Чим більше подібних об'єктів у кластері і чим більше відмінностей між групами, тим точніше групування;

- асоціація – виявлення закономірностей між пов'язаними подіями. Прикладом такої моделі є правило, яке говорить, що подія Y означає подію X. Такі правила називають асоціативними. Це завдання вперше було запропоновано для пошуку типових моделей покупок у супермаркетах, тому його іноді називають аналізом організації ринку (market Organization analysis);

- послідовні закономірності – встановлення закономірностей між подіями часу, тобто виявлення залежності, що, якщо подія X відбудеться, подія Y також відбудеться через певний час;

- аналіз відхилень – визначення найбільш незвичайних закономірностей. Таким чином, технологія Data Mining дозволяє аналізувати великі обсяги складних облікових даних зі швидкістю, необхідною для швидкого реагування на фінансові проблеми.

Прикладом використання методів Data Mining в бухгалтерському обліку є виявлення навмисних викривлень фінансової звітності. По-перше, підприємство та його керівництво створює історичний профіль, в якому розраховується обсяг операцій з обліковими та звітними даними, їх частота та періодичність. Потім ці дані структуруються для полегшення аналізу та застосування.

Наступним кроком є групування даних, які можна зробити в період, що відповідає звітному періоду (місячний, кварталний), що достатньо часу для збору інформації для аналізу. Вибрані критерії

визначають випадки шахрайства, знаходять помилку, що перевищує стандартне відхилення, і які трапляються для нетипових сум з більшою або меншою частотою.

Також метод Data Mining використовується з метою структурування інформації за існуючими видами бухгалтерського обліку, що можливо шляхом визначення та правильного визначення об'єктів, об'єктів та об'єктів для організації обліково-аналітичного забезпечення [5].

Сучасні технології аналізу стають все більш доречними і точнішими в розрахунках і прогнозах. Тому ми вважаємо, що інформаційні системи та інтелектуальні методи аналізу даних найближчим часом будуть використовуватися в більшості вітчизняних компаній, у тому числі в бухгалтерії.

Висновок. Використання у бухгалтерському обліку методу інтелектуального аналізу дасть змогу підприємствам вийти на новий рівень роботи з інформацією, покращить якість та швидкість її обробки. Глобальне впровадження інформаційних технологій потребує нових підходів до аналізу діяльності підприємств, яким необхідно розширювати свою аналітичну діяльність та ефективніше застосовувати сучасні інформаційні методи обробки інформації. Застосування таких методів, як Data Mining, у бухгалтерському обліку може дати підприємствам змогу створити нову парадигму діяльності відповідно до сучасних вимог.

### **Список використаних джерел**

1. Беккауер А.О. Використання технологій Data Mining для автоматизації бізнес-процесів на виробництві. Системи обробки інформації. 2016. 1(138). С. 161–164.
2. Левкович-Маслюк Л. Великие раскопки и великие вызовы компьютера. 2007. 11(679). С. 48–51.
3. Ілляшенко К. Сучасні інформаційні методи аналізу даних. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2015. № 12 (45). Ч. 2. С. 97–102.
4. Марченко О.О., Россада Т.В. Актуальні проблеми Data Mining: Навчальний посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ. 2017. 150 с.
5. Пилипенко А.А., Пилипенко Д.Р. Розвиток облікової парадигми в контексті сучасних теорій менеджменту та процесів поширення інноваційних знань. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3(53). С. 196–200.

*Науковий керівник: Н.С. Іванова, доктор економічних наук,  
доцент.*

## **СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Антикризове управління – це невіддільний (суверенний) різновид професійної діяльності, скерований на запобігання, уникнення, скасування кризових обставин та подолання їх у діяльності підприємства на підставі практичного, доцільного використання існуючих можливостей і потенціалу виживання, скорочення матеріальних та грошових витрат за допомогою використання належних (гідних) втрат, концепцій та засобів роботи. А також антикризове управління має за основу універсальні принципи та методи, які характерні управлінським процесам.

Основні завдання антикризового управління:

- Запобігання критичним обставинам на підприємстві.
- Розпізнавання криз.
- Подолання їх наслідків.
- Послаблення кризових процесів.

Профілактика антикризових ситуацій передбачає постійне спостереження за діяльністю компанії, своєчасне виявлення негативних процесів, оцінку роботи підрозділів фірми, розробку сукупності заходів щодо запобігання кризових явищ.

Головні методи антикризового управління:

1. Оптимізація витрат та врегулювання фінансового стану компанії..
2. Створення оптимальної звітності.
3. Реорганізація структури компанії, вирішення внутрішніх зіткнень та ускладнень.
4. Збільшення надходження грошових коштів, розширення діапазону реалізації продукції..
5. Визначення стратегії розвитку компанії.

Етапи виведення з кризи:

1. Визначення кризового епіцентру.
2. Робота з персоналом.
3. Зниження витрат.
4. Заохочення реалізації.
5. Оптимізація грошових потоків.
6. Реструктуризація кредиторської заборгованості.

Отже, головне завдання антикризової діяльності – це піклування про стабільність підприємства на ринку, подолання кризи у разі її наближення та настання за допомогою власних і залучених

методів у вигляді результативного застосування менеджменту, фінансів, інвестицій та попередження кризових явищ.

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

**Н.В. Лящевська**

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

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ КОУЧИНГУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Менеджмент – це наука, що налічує тисячоліття історії, але отримала своє ім'я і статус досить нещодавно. Методи менеджменту, як і саме його поняття, змінювались разом із суспільством, яким мали керувати. Зараз почали, або скоро почнуть діяти, покоління «Y» та «Z». Їх обох об'єднує жага свободи і відповідна ненависть до тотального контролю, вони прагнуть самостійності, демократичності та справедливості. Саме для них є найбільш актуальним коучинг.

Керівник-коуч – не лектор і не тиран. Він – провідник до внутрішнього голосу, що розкривається у процесі бесіди, як значного інструмента коуча. Розглянемо поетапно процес роботи з клієнтом, або піддеглим на базі моделі GROW.

G (goal, мета) – слід визначити свої цілі, бажання, перевірити їх актуальність. До цього розуміння коуч підштовхує за допомогою інструментів активного слухання, без суб'єктивної оцінки, оскільки бажання людей індивідуальні і не завжди етичні, або ті, що коуч особисто підтримує.

R (reality, реальність) – слід зрозуміти поточний стан речей. Мета спрямована, шукаємо відправну точку, ситуацію навколо і всередині, бар'єри і проблеми. Більшість людей має занижену самооцінку, вважає об'єктивним визнання слабких сторін та ігнорування справді сильних. Коучинг же розповідає, що наших ресурсів значно більше, ніж здається, а світ навколо ширший поля зору. Коуч розширює сприйняття, перефразовує для фокусування уваги на важливих, або проблемних моментах.

O (options, варіанти) – слід обрати шлях досягнення мети. Якщо всередині безодня можливостей, а навколо безліч траєкторій руху, ми вільні діяти не за стандартними алгоритмами, а власним шляхом. Слід зазначити, що коуч не дає точних методик, вибір лежить лише на плечах того, хто буде їх використовувати.

W (wrap-up, підсумовуючи) – слід зрозуміти наслідки, відповідальність та складність обраного напрямку. На цьому етапі слід закріпити внутрішню мотивацію після відкриття потенційного всесвіту, не злякатися майбутніх дій. Коучинг стверджує, що людина здатна зробити будь-що, але тільки коли хоче цього.

Якщо брати до уваги коуча не як особливого консультанта, а як керівника, для класифікації і подальшого розвитку розглянемо матрицю «Хочу, можу» («Skill, will»). В ході спілкування та спостереження за підлеглим визначається ступінь його вмінь та мотивації. В результаті чого відбувається розміщення його в матриці (рис. 1).

ХОЧУ	+	+	+
	-	-	+
	МОЖУ		

**Рис. 1. Матриця «Хочу, можу»**

До працівника, що має високий рівень обох критеріїв, можна застосовувати методи, націлені на самоорганізацію, самосвідомість. Поєднуючи з теоріями мотивації, цей тип можна порівняти з «Y» Мак-Грегора.

Навпаки, люди, що показали низьких рівень обох показників, здебільшого підлягають звільненню, як невмілі «X», яким простіше знайти заміну, ніж навчити на вмотивувати.

Якщо підлеглий показав себе як професіонал без бажання бути ним, слід визначити причину цього небажання, можливого вигорання. Подібні працівники досить цінні, оскільки складні до заміни, а від втоми не застраховані і ледарі.

Остання категорія зустрічається здебільшого серед новачків. Вони ще не вміють, але дуже хочуть. В цьому випадку керівник має подбати про розвиток, навчання підлеглого та підтримки його жаги. З часом при грамотному керуванні цей тип може стати першим, а при неналежному – другим, або третім.

Підсумовуючи, коучинг – метод, що відповідає сучасному суспільству, його догмам. Існує теорія, що з часом цей принцип втратить власне ім'я і стане нормою. Вже зараз у нових методах шкільної освіти з'являється коучинг (критерії освіти НУШ), то ж

це абсолютно реально. Сфера вжитку коучингу значно ширша, ніж бізнес, оскільки він не протистоїть сутності людини, не заганяє в рамки, а формує нові карти свідомості відповідно до людського «Я».

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

**К.В. Матюшова**

*Вища школа бізнесу, м. Домброва Гурнича, Польща*

## **НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо.

Для того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того, він має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

Основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом організації в сучасних умовах:

1. Удосконалення структури управління, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Створення умов для високоефективної праці вимагає відповідної організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розроблення філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розробка інформаційної системи підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство.

7. Перехід від системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного» чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їх вирішення формуються за принципом «знизу нагору»

Звичайно, неможна заперечувати роль маркетингового підходу до формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Але керівництву підприємства потрібно пам'ятати, що управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати у значно ширшому контексті.

Проведене дослідження повною мірою дозволяє зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. В свою чергу, функціональність системи управління значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів.

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

## АСПЕКТИ ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Засновуючи підприємство, необхідно ясно сприймати потребу у фінансових, трудових і розумових ресурсах, чітко представляти джерела їх отримання, а також якомога чіткіше вираховувати ефективність використання цих ресурсів у процесі роботи фірми. Для досягнення потрібної стабільності бізнесменам потрібно детально планувати роботу, періодично аналізувати важливу інформацію, наприклад, про потенціал підприємства й про загальний стан ринку. І в цьому всім допоможе розібратися бізнес-план.

Бізнес-план – це ефективний робочий інструмент, який потрібний для:

- залучення інвестицій або кредитів;
- успішної реалізації бізнес-проекту;
- відповіді на найважливіше питання: «Чи варто інвестувати кошти в даний план і чи дасть він прибуток, який окупить всі витрати сил, часу та коштів?»

Документ, що являє собою фіксацію бізнес-плану треба оформлювати таким чином, щоб у ньому було просто знайти інформацію, що цікавить. Після титульних аркушів треба написати зміст з розподілом на глави: не в кожного передбачуваного інвестора з'явиться бажання розбиратися в усіх деталях вашого плану.

До складу звичайного бізнес-плану зазвичай входять такі сегменти:

- Резюме, у складі якого чіткі цифри і дані. Завдання цього розділу – дати уявлення про план та зацікавити потенціального інвестора;
- Опис продукції або ж послуги. Включає основні характеристики, показує унікальність і відмінність від конкурентів;
- Аналіз ринку. Запланований обсяг продажу, ступінь конкуренції;
- Проєкт маркетингу. Тут має бути інформація про стратегію просування товару чи пропозиції, систему ціноутворення, схему поширення, методи стимулювання продажів;
- Проєкт виробництва. Як буде організовано виробничий процес – від закупівлі сировини до випуску готової продукції;
- Організаційний проєкт. Докладний опис всіх організаційних структур фірми та їх взаємодії між собою;
- Фінансовий проєкт. Потрібно показати бюджет прибутку та витрат, графік фінансування плану та розрахунок провідних характеристик ефективності;

- Ризики – у чому вони полягають і як їх мінімізувати.

Для того, щоб ваш бізнес-план був зрозумілим і ефективним, дотримуйтеся наступних порад при його складанні:

- Єдина конструкція. Всі завдання, описані в бізнес-плані, не повинні суперечити один одному. Вони доповнюють етапи та можуть допомогти досягти бажаного результату.

- Безперервність вчинків. Проект формується для того, щоб щодня вистежувати динаміку, статистику і думати, що створювати далі. Не створюйте бізнес-план для галочки – це потрібний інструмент для усвідомлення того, як пересуватись до встановленої мети.

- Еластичність. Якщо на якомусь етапі виявилось, що підібрана стратегія не працює або завдає шкоди бізнесу – внесіть коригування. Власник зобов'язаний заздалегідь знати, що одну з головних ролей на ринку відіграє еластичність.

- Точність. Виразно опишіть усі ваші дії та завдання. А до якісних показників додайте кількісні елементи. Після того, як напишете бізнес-план, перевірте ще раз усі дані та все перерахуйте.

Створення бізнес-плану вимагає багато міркувань. Ви повинні проаналізувати те, що ви хочете зробити, і застосувати це як вихідні точки. По суті, ваш проект повинен показувати, де ви зараз перебуваєте, куди ви хочете пересуватися, щоб ваш бізнес пішов, та як ви туди дістанетесь. Наявність гарного бізнес-плану сприяє отриманню коштів, визначенню намірів на майбутнє, вивченню передбачуваних ризиків і можливих проблем, які можуть перешкодити практичної реалізації бізнес-проекту. Нехтуючи упорядкуванням бізнес-плану, підприємець виявиться не готовим до проблем, які чекають його на шляху до успіху.

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

**Г.Я. Митрофанова,**

доктор економічних наук, доцент

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

**М.В. Митрофанов**

*MODEC do Brazil, Бразилія*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ ПІД ВЛИВОВОМ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

Всі промислові революції суттєво впливали на світову економіку, бізнес та суспільні відносини. Четверта промислова революція, в «епіцентрі» якої ми зараз знаходимось, не є винятком.

Компанії переживають трансформацію не тільки позиції переформатування бізнес-процесів, так й зі сторони управлінської підсистеми та філософії управління. Організації стикаються з викликом, що привносить діджиталізація у світову економічну систему взагалі, галузеву та товарну структуру економіки, а також у вимоги до робочої сили та управлінської діяльності зокрема. Зміни відбуваються настільки швидко, що швидкість адаптації стає ключовою компетентністю не стільки для отримання стійких конкурентних переваг, скільки для виживання. Індустрія 4.0 вимагає докорінної зміни уявлень про ієрархію та лідерство.

Метою нашого дослідження є аналіз впливу глобальних зрушень в умовах четвертої промислової революції на управління організаціями.

Питанням розвитку бізнесу в умовах глобалізації приділяють значну увагу такі українські за кордонні науковці, як О. Ареф'єва, О. Грідін, А. Доронін, А. Задоя, В. Карп, О. Красноруцький, С. Кузьмін, А. Либа, Е. Лимонова, К. Макаруч, А. Магдич, В. Ревенко, І. Саваріна, Ю. Хватов.

Науковці зазначають, що вплив таких факторів, як глобалізація, інтернаціоналізація господарського життя, НТП, нове бачення міжнародної торгівлі, конкурентна боротьба на світових ринках формують нове розуміння міжнародного бізнесу [1, с. 43]. На наш погляд, до цього треба додати, що сучасний ландшафт міжнародного бізнесу формує Четверта промислова революція, яка відбувається під впливом тотальної діджиталізації, що обумовлює розвиток чотирьох компонентів хмарних технологій в Індустрії 4.0, Інтернету речей, Інтернету даних, Інтернету послуг і Інтернету людей.

Важливість останнього фактора підтверджується зростанням кількості наукових публікацій щодо парадигми Лідерства 4.0. До концептуальних питань управління в умовах Четвертої промислової революції привертають увагу публікації таких закордонних учених, як Герт Герольд, Фіонуала Гердер-Вінн, Рейчел Амато та Френк Юйт де Верд, Валерія Егузмана, Бернд Мушардб, Матеус Героламоа, Хольгер Кольб, Енріке Розенфельда, Біргіт Оберер, Альптекін Ерколлар.

Основний принцип Індустрії 4.0 полягає в тому, що ланцюжки створення вартості пов'язані між собою автономними системами, створеними інтелектуальними мережами машин і даних. Хмарні обчислення є ключовою особливістю цієї революції. Швидкий темп змін зумовлює переоцінку корпоративної структури та практики бізнесу на робочому місці, особливо в сфері лідерства. За своєю суттю Четверта промислова революція прагне зменшити потребу в людській праці, а лідери мають враховувати те, як це змінює динаміку бізнесу, стратегії та власні ролі. Крім того, на зрушення в культурі на

робочому місці впливає експоненціальне зростання кількості пристроїв та інформації, що стало нормою в сучасному суспільстві [2, с. 3]. Якщо до 2003 року світ накопичив 5 ексабайт даних (1 ЕБ = 1 млрд гігабайтів), то до 2011 року цей обсяг зріс до 1,76. У 2015 році глобальна кількість даних перевищила 6,5 зеттабайт. До 2020 року людство сформувало 40-44 зеттабайт інформації. А до 2025 року виросте в 10 разів (за даними The Data Age 2025) [3].

Проаналізуємо, які зміни повинні відбуватися в управлінні під впливом Індустрії 4.0.

Герт Герольд пропонує виділяти чотири сфери навичок, якими володіють провідні лідери в цифрову епоху: традиційне лідерство, різноманітність, гнучке лідерство, етичну відповідальність [2, с. 13].

У дослідженні «Leadership 4.0 A review of the thinking» крім цих фундаментальних припущень, автори вважають, що справжні лідери демонструють кілька ключових якостей: узгодженість між словами і вчинками, узгодженість у виконанні ролі, комфорт із собою. Це потребує емоційного та ситуаційного інтелекту, самопізнання та саморозкриття, що допомагає лідерам залучати послідовників і бути більш ефективними в ролі керівника [4].

Але для ефективного управління в епоху Індустрії 4.0, на наш погляд, необхідні такі важливі компетентності як критичне мислення, дизайн-мислення, здатність до інновацій, когнітивна готовність та командоорієнтація.

Таким чином, безумовно важливими для управління організаціями в умовах цифрової трансформації в умовах Четвертої промислової революції залишаються цифрові навички та управлінські ноу-хау в комбінації з м'якими навичками, що дає можливість забезпечити адаптивність та гнучкість бізнесу в стратегічних та організаційних вимірах.

### **Список використаних джерел**

1. Доронін А.В. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу / А.В. Доронін, В.О. Либа, Д.С. Ревенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. – Вип. 11. – С. 43–46.

2. Leadership in the Fourth Industrial Revolution Your Leadership Partner Gert Herold | Global Practice Leader Industrial [https://executiveacademy.at/fileadmin\\_synced\\_assets/documents/White\\_Papers/Leadership-in-Fourth-Industrial-Revolution-Stanton-Chase.pdf](https://executiveacademy.at/fileadmin_synced_assets/documents/White_Papers/Leadership-in-Fourth-Industrial-Revolution-Stanton-Chase.pdf)

3. The Digitization of the World: From Edge to Core [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>

4. Leadership 4.0 A review of the thinking / Fionnuala Herder-Wynne, Rachel Amato, and Frank Uit de Weerd [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/10/OL-Leadership-4.0—A-review-of-the-thinking.pdf>

5. Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. Author links open overlay panel / Valeria Eguzmána, Bernd Muschardb, Mateus Gerolamo, Holger Kohlb, Henrique Rozenfelda [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920307472>

6. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0 / Birgit Oberer, Alptekin Erkollar [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ijol.cikd.ca/article\\_60332\\_a88c6cbb2e0af05dcb51cf06845b231.pdf](https://ijol.cikd.ca/article_60332_a88c6cbb2e0af05dcb51cf06845b231.pdf)

**М.А. Несен**

*Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна, Україна*

## **ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ**

У сучасних умовах Інтернет стає невід'ємною частиною кожної сфери життя. Особливу роль він відіграє в бізнес-сфері, адже надає багато можливостей щодо успішного функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Через пандемію відбулося прискорення поширення електронної комерції між фірмами, клієнтами та партнерами, що відобразилося на трафіку різних сфер діяльності, а також на ринку логістичних послуг.

Актуальність даної теми полягає в тому, що на сьогодні електронна комерція є важливим елементом системи торгівлі, адже значно спрощує процес продажу товарів та послуг і надає багато можливостей для роботи логістичних послуг.

Дослідженням займалися такі вчені, як: Г.А. Бойко [1], С.М. Шкарлет [2], І.О. Хоменко [2], Т.В. Дубовик [3], І.В. Гамова [3] та ін. Проте аналізуючи теоретичні праці останніх років, просліджується недостатність вивчення цих проблем. Саме тому необхідно ще більш детально розглянути питання щодо впливу електронної комерції на логістичні послуги.

Завдяки електронній торгівлі люди мають можливість замовити товари та послуги через сайт та отримати замовлення зручним для них засобом, однак ця діяльність вимагає логістики для прийому та виконанню замовлень споживачів.

E-commerce змінює вимоги до логістичного потоку, головним принципом стає незворотність, що є наслідком якісного планування усіх етапів потоку товару. Тому на перший план виходять постійний контроль наявності необхідної продукції належної якості та кількості, а також забезпечення поставки товару з найменшими витратами. Саме цим займаються логістичні оператори, що слідкують за якісним проведенням цих операцій [1].

Наразі в Україні відбуваються певні позитивні трансформації у сфері логістичних послуг, що пов'язані зі збільшенням професійних складських приміщень, появою західних логістичних операторів та розширенням спектру пропонованих послуг комплексних логістичних рішень [2 -3].

Для удосконалення функціонування логістичних послуг необхідно вжити такі заходи:

- проводити детальний аналіз продажу та правильно обирати кількість товару на одну поставку;
- забезпечити безперебійний потік товарів на склади;
- створити ефективне функціонування стоків на складах та задалегідь спланувати транспорт;
- збільшувати спектр послуг комплексних логістичних рішень;
- вивчати тонкощі прийому продукції на складах інтернет-гіпермаркетів: підбирати транспорт та готувати пакет документів відповідно до вимог.

Таким чином, з глобальним стрибком інтернет-торгівлі у логістиці сформувалося нова сфера з конкретними вимогами та переліком послуг. І цей напрям діяльності буде і надалі розвиватися та вдосконалюватися з точки зору нових технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Бойко Г.А. Віртуальність як характеристика життєдіяльності людини 21 століття. URL: <http://intkonf.org/boyko-ga-virtualnist-yak-harakteristika-zhittediyalnosti-%20lyudini-21-stolittya> (Дата звернення: 28.04.2021).
2. Шкарлет С.М., Хоменко І.О. Сучасний стан та перспективи розвитку міжнародної електронної торгівлі. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №2 (10), ч.2. С. 133–138.
3. Дубовик Т.В., Гамова І.В. Міжнародна електронна торгівля. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 51–55.

***Науковий керівник: Т.П. Шуба, кандидат економічних наук,  
доцент.***

**О.М. Павлова,**  
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
економіки та природокористування,  
**А.В. Юшак,**  
аспірант кафедри економіки та природокористування,  
**Д.Ю. Новосад,**  
аспірант кафедри економіки та природокористування,  
**М.В. Антіпова,**  
студентка  
*Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна*

## **MANAGEMENT OF INFORMATION FLOWS IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

The relevance of this topic is that in today's world when globally spreading and gaining momentum global socio-economic development, a particularly important spectrum in the management of any organization, is the very information support of the management process, which includes the collection and processing of information necessary to make informed management decisions.

The modern approach to the management of any enterprise is to manage information flows, which can optimize the processes that have arisen between the main and auxiliary units of the organization, as any movement of material resources is directly related to the transfer of information. Before any organization in today's market economy, the main challenge is the ability to achieve a flexible response to consumer desire. The cause of this problem is constant competition, which in turn complicates the implementation, causes a reduction in product life cycles, and increases the saturation of commodity markets.

The market orientation of the economy gives this process a new impetus to find new development strategies. As a result, the already existing market demand will no longer be satisfied by the existing system of supply, production, and sale of goods, its receipt, storage, and distribution. Therefore, it is necessary to find new solutions to meet market requirements that will be cost-effective [1].

The main concept of an integrated approach to system management in the company is ERP - it is on this system that almost all modern management systems of the organization are based. The concept of an integrated approach leads to the pooling of all resources of the enterprise and increases the efficiency of their management. Following the strategy of this concept can achieve the reduction of production time; reducing the level of inventories; improving customer feedback; reduction of the administrative apparatus [2].

Therefore, in the conditions of technical progress, modern information systems make it possible to solve a significant part of management problems in enterprises. For managers of trade and production enterprises to make more informed and rational decisions in a timely manner, to be able to adequately respond to environmental dynamics and complex processes in the management system of the organization, it is necessary to qualitatively improve the information system.

In general, the process of information flow management is a set of command-administrative and technical processes, which may consist of a sequence of operations, which are assigned to competent services and departments at all levels of management [3].

Management of information flows is carried out through change of the direction of a stream; limiting the data transfer rate; limiting the ratio of the volume of information flows to the value of the bandwidth of the node or other site [1].

Therefore, the main principles in the management of information flows will then be 1. System analysis of determining the value of goals, structure, and efficiency of the system in interaction with the external environment. 2. Keeping records of costs and all related chains with a focus on foreign markets. 3. Determining the parameters of the dynamic curve based on external and internal environments. 4. Development of tools for optimizing material flows to improve the pace and quality of management of the financial component in information flows. 5. Creating an effective integrated, logical-structured, and unified system that will be able to ensure a high-quality supply of products in the current conditions of financial, material and information flows. 6. Creating a group of rapid responses to changes in market composition, considering all consumer requests. As a result, the creation of a flexible system of technological processes, its continuity, and rhythm in production, the relationship of internal information flows in the enterprise [4].

### References

1. Зось-Кіур М.В., Радочин Ю.Г. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 247–250.
2. Козак К.Б., Осипчук В.Ю. Роль оптимізації інформаційних потоків на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. №4. С. 17–21.
3. Варламов І.Д., Гаценко С.С. Модель інформаційних потоків автоматизованих систем управління. Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence. 2014. С. 5–10.
4. Тіль Г. Управління інформаційними потоками в логістичній системі торговельно-виробничого підприємства. 2016. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/51/76.pdf>

5. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. Ужгород, 2016. Вип. 1(47). Том 2. С. 35–38.

7. Павлов К.В., Павлова О.М., Купчак В.Р. Стратегічні напрями державного регулювання конкурентних відносин шляхом стимулювання попиту та пропозиції на регіональних ринках житла в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №4(20). С. 141–149.

5. Павлов К.В., Павлова О.М., Коротя М.І. Регулювання діяльності регіональних газорозподільних підприємств України: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна; Волиньполіграф, 2020. 256 с.

7. Pavlov Kostiantyn, Pavlova Olena and al. Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. Decision Science Letters. Decision Science Letters 9 (2020). [http://www.growingscience.com/dsl/online/dsl\\_2020\\_22.pdf](http://www.growingscience.com/dsl/online/dsl_2020_22.pdf). DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51981-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51981-0_38)

8. Yeliseieva L., Pavlova O., Kolosok A., Suriak A., Strilchuk R., Safarova A., Kozak S. Electric vehicle in the national economy (on the materials of presrelizes). AD ALTA. 2021. Volume 11. Issue 1. Special Issue XVIII. pp. 149-154.

*Науковий керівник: О.М. Павлова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та природокористування.*

**Т.А. Попович**

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ**

Для вдосконалення системи управління розвитком готельно-ресторанного комплексу необхідно удосконалити виробничий процес та удосконалювати нормування праці, відпочинку, медичного обслуговування.

Необхідно покращити якість обслуговування: організацію послуг, що надаються як безкоштовно, так і за плату, культуру обслуговування; покращити стан номера та його благоустрій, якість постільної білизни; забезпечувати безпеку проживання; проводити анкетування постояльців, враховувати ступень задоволеності послугами.

Система управління як об'єкт управління має певну організаційну структуру, тобто вона розділена на частини, за якими закріплені повноваження і відповідальність та визначено їх відносини і правила взаємодії по горизонталі і вертикалі.

Реалізація будь-якої функції управління передбачає виконання певної послідовності управлінських дій і використання певних методів. Тобто для кожної функції в системі управління використовується своя технологія її реалізації. Відповідальність за виконання тих чи інших управлінських дій розподілена між структурними підрозділами системи управління і окремими виконавцями. Поряд з цим хтось в системі управління контролює здійснення управлінських дій і керує їх виконанням.

Технологія реалізації функції управління, «накладена» на організаційну структуру, становить організаційний механізм реалізації цієї функції. Наприклад, для того, щоб в організації почалося освоєння якоїсь нової технології роботи, повинна бути проведена відповідна експертиза і керівником організації прийнято рішення про перехід на нову технологію. Потім може бути створена робоча група, яка спланує процес освоєння нововведення, цей план буде узгоджений зі службами, участь яких в його реалізації передбачається, план буде розглянутий робочою групою і затверджений керівником організації або відповідним заступником. Описаний організаційний механізм планування нововведення, звичайно ж, може бути іншим як за технологією, так і за організацією планування. Але на цьому спрощеному прикладі дано поняття організаційного механізму.

Двом різним об'єктам управління – функціонування і розвитку організації – відповідають різні функції управління, різні організаційні структури та інституційні механізми. Хоча в реальних системах управління відокремити їх один від одного не завжди легко, але їх потрібно розрізнити, щоб аналізувати і вдосконалювати.

Управління розвитком включає в себе дії, орієнтовані на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів оновлення в організації. В результаті реалізації функцій управління розвитком виробляються рішення, спрямовані на якісні зміни у змісті, технології, організації процесу діяльності і його забезпеченні. За цією ознакою і можна відокремлювати те, що в управлінні робиться для розвитку, від того, що робиться для підтримки стабільного функціонування.

Побудова системи організаційного управління розвитком передбачає: визначення складу функцій, які повинна реалізувати система; вибір методів і засобів реалізації функцій; визначення складу органів, які будуть реалізовувати функції управління розвитком і їх взаємини; визначення структури управлінських дій при реалізації функції управління розвитком; розподіл повноважень і

відповідальності за виконання цих управлінських дій; визначення відповідальності за керівництво виконанням управлінських дій і форми контролю над цією діяльністю.

В основі рішення всіх цих завдань повинен лежати усвідомлено обраний підхід до управління розвитком організації. Очевидно, що залежно від реалізованого підходу різними будуть структура і організаційні механізми управління. Якщо, наприклад, управління передбачається здійснювати на основі принципу партисипативну, то це означає, що в структурі управління мають створюватися колегіальні органи, які беруть участь у виробленні рішень. Цільове управління передбачає інші технології планування, керівництва і контролю, ніж нецільове, а отже, інші організаційні механізми.

Система управління – це форма, в якій реалізується певний зміст управління. Щоб зміст управління було таким, яким ми б хотіли його мати, потрібно створити адекватну йому форму, структуру і організаційні механізми.

***Науковий керівник: О.П. Колонтаєвський, кандидат економічних наук, доцент.***

**А. Рядова**

*Університет Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ВИДИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СПІВПРАЦІ**

Сьогодні в Україні існує дуже багато компаній, які з'явилися зовсім нещодавно, а деякі продовжують своє існування вже великий проміжок часу. Попри різний «термін життя» та передісторію, кожна компанія зіткнулася з проблемою мотивації персоналу.

Мотивація – це те, що змушує людину виконувати будь-яку роботу і спонукає до дії. Без неї людина втрачає своє бажання діяти. Існує безліч видів мотивації, а саме: матеріальна, нематеріальна, зовнішня, внутрішня, негативна та позитивна. Розберемо докладніше кожен з них.

Матеріальна мотивація. Та сама мотивація, яку найчастіше використовує керівництво підтримки бажання ефективної роботи співробітника. До неї належить грошова винагорода, а саме: підвищення зарплати, оклад, премія, штрафи, пільги, знижки та подарунки. Ця мотивація є найефективнішою, адже кожна людина бажає отримати більше коштів.

Нематеріальна мотивація. До цього способу можна віднести: публічну похвалу, обіцянки до просування кар'єрними сходами,

закріплення на дошці пошани, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, покращення комфорту робочого місця тощо. Цей спосіб так само часто практикується в сучасних компаніях і є менш ефективним, ніж матеріальна мотивація.

Негативна мотивація. Досить спірний вид мотивації, але не менш результативним. Шляхом такого способу можна підняти ККД (коефіцієнт корисної дії) співробітника, який почав показувати найгірші результати серед інших робітників. До негативної мотивації можна віднести: штрафи, відпрацювання, зниження кар'єрними сходами, звільнення тощо. Попри свою ефективність можна завдати великої шкоди психічному здоров'ю людини, а саме: викликати страх, невпевненість у собі, почуття провини та довести до депресії.

Позитивна мотивація. Це вид мотивації, що ґрунтується на позитивних стимулах. Ці стимули може бути різноманітними, наприклад: корпоративи, свята, розіграші (гроші, купони), путівки тощо. Цей метод також допоможуть об'єднати колектив і підняти настрій кожному співробітнику.

Внутрішня мотивація. Вона включає діяльність, яка спрямована на задоволення психологічних потреб людини. Зазвичай співробітник прагне виконання своїх бажань самостійно. До цієї мотивації належать: мрії, бажання самореалізації, особистісне зростання тощо.

Зовнішня мотивація. Цей вид повністю відрізняється від внутрішньої мотивації. Цей вид мотивації підходить для співробітників, які бажають визнання, похвали та гордості від своїх колег по роботі. Також він дозволяє зміцнити відносини між персоналом. Внаслідок цієї мотивації підвищується ККД співробітників, адже вони отримують насолоду від процесу виконання роботи.

Також мотивація поділяється на універсальну і командну. Універсальна мотивація – це заклик до добрих результатів кожного співробітника окремо. Внаслідок цього можна створити змагальний дух між командою. Наприклад: обіцянка видачі премії, подарунків чи путівки найкращому співробітнику місяця.

У світі існує безліч різних теорій мотивації: Маслоу, Герцберга, Врума, Портера-Лоулера, теорія драйверів та інші. Всі з перелічених теорій ведуть до того, що людина має масу потреб, а саме: потреба особистого зростання, потреба в грошах, потреба у визнанні, потреба у досягненнях, потреба панувати та потреба співучасті з колективом. Саме мотивація допомагає досягти певних цілей у їхньому житті. У результаті в плюсі залишаються і співробітники, і керівництво.

Підбивши підсумки, можна сказати, кожен із перелічених видів мотивації є ефективним. Їх можна використовувати й в

«молодих», і в «старих» компаніях. Головне, це не забувати про значущість мотивації, адже вона допомагає підтримувати керівництву прийнятне ККД співробітників.

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

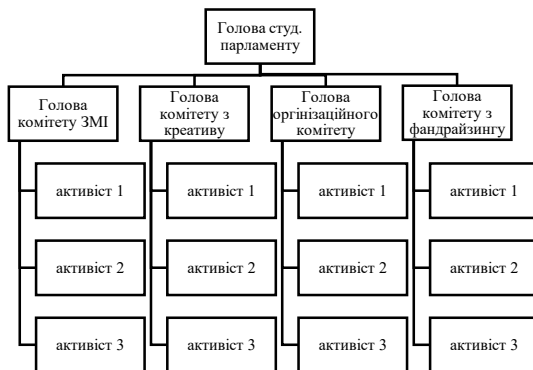
**В.М. Сбітенкова**

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

## **АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ УАН**

У будь-якій організації, хоч би як вона була сформована, на початку ми маємо групу людей, роботу яких нам слід упорядкувати для досягнення певних результатів. У цей момент починає формуватися певна модель, проте для її ефективного здійснення необхідна людина – менеджер, який зробить з маси людей стійку та відносно стабільну систему. В цій праці мені було цікаво розглянути який прояв це має у студентському житті.

Як приклад подібної організації автором було обрано студентський парламент Університету імені Альфреда Нобеля, частиною він є. Враховуючи функціональні особливості парламенту, він розділений таким чином, щоб охопити якнайбільше аспектів студентського життя в університеті. Можна сказати, що голова кожного підрозділу є менеджером цього підрозділу, який мотивує і керує його діяльністю. Структурна модель такого розподілу – лінійно-функціональна, виглядає таким чином:



**Рис. 1. Ієрархічна побудова студентського парламенту  
на прикладі кількох з його комітетів**

Надалі нам потрібно ефективно організувати свій робочий потенціал. На чолі нашої організації стоїть Голова Студентського Парламенту, якому підпорядковані наявні комітети, проте він не контролює діяльність кожного окремого учасника. Головою Парламенту збирається інформація від очільників комітетів, на базі чого плануються наступні дії у певному напрямі. Голові кожного комітету ставиться конкретна мета на тиждень або місяць після чого, учасники комітетів отримують завдання для виконання. Кожен з комітетів має однакові повноваження і однакову ступінь відповідальності за свою діяльність перед головою кожного з підрозділів. Отже, Студентський Парламент Університету (надалі СПУ) відповідає принципу єдиновладдя, але в м'якому, а не деспотичному прояві. Тим не менш, кінцева відповідальність за усі дії лягає саме на Голову Парламенту, а не окремих комітетів. Тобто тут можна чітко прослідкувати інші базові принципи менеджменту:

1. Централізація та цілеспрямованість – Голова Студентського Парламенту тримає у своїй увазі загальну картину того, що має бути зроблено та задачі парламенту на певний проміжок часу

2. Ієрархічність – Голова студентського парламенту розробляє план виконання основної задачі та делегує виконання її частин на окремі підрозділи (комітети), які йому підпорядковуються.

3. Системність – Голова Студентського Парламенту відкритий до нових пропозицій з боку його учасників та небайдужих студентів, він може за потребою ініціювати зустріч з будь-яким членом Студпарламенту, почути їх думки на окремі питання, зібрати це все до купи, та винести нові пропозиції на загальне обговорення вже на спільному засіданні.

4. Взаємозалежність. Спочатку може здаватися начебто комітети є незалежні один від одного і мають свою власну роботу, так воно частково і є, але насправді, це все невеличкі ланки одного великого ланцюга.

Далі розглянемо гіпотетичну ситуацію:

Наприклад, комітет організацій повинен організувати івент для привертання уваги студентів до проблем забруднення оточуючого середовища. Якщо Університет зробить цей івент з одним з партнерів, то отримає додаткове фінансування на захід. Так, один комітет підготує простір, інший знайде необхідного партнера зі списку існуючих, чи можливо залучить нового, а третій комітет висвітлить подію у соціальних мережах Університету і приверне до неї більше уваги. Таким чином, при організації івенту, для якого СПУ потребує додаткового стороннього інвестування, комітет організацій, комітет ЗМІ і комітет фандрайзингу можуть об'єднувати зусилля задля отримання максимального результату.

Виходячи з цього прикладу, ми можемо сказати, що в нашій організації СПУ прослідковується системність, що є необхідною для стабільної роботи.

Отже, можна зробити висновки, що навіть у такій невеликій організації, як Студентський Парламент Університету імені Альфреда Нобеля, закони та принципи менеджменту працюють, незалежно від бажань її учасників. Це є необхідною умовою для повноцінного функціонування будь-кого організаційного угруповання, за її відсутності загальні результати не можуть бути ефективними, а організаційна структура – стабільною.

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

**В.М. Симутина**

*Высшая школа бизнеса, г. Домброва Гурнича, Польша*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Управлением называется процесс осуществления кем-либо руководства группой людей, при котором они выполняют определённые, заданные, требуемые кем-либо действия.

Современная организация является социально-экономической структурой, в которой важным регулятором внутри- и меж-организационных отношений являются этические нормы. Управление предполагает не только побуждение людей к труду, но и гармонизацию их действий и усилий.

Теоретики и практики менеджмента считают, что использование этических устоев в профессиональной деятельности людей совершенствует бизнес, усиливает его социальную эффективность и привлекательность. Современная теория управления касается акцентированием на использовании систематических математических методов в системе с анализом и пониманием взаимосвязей руководства и работников по всем аспектам.

Известны четыре основных подхода, внесших существенный вклад в развитие теории и практики управления, а именно:

- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Количественный подход-это научный метод. Управление является определенным логическим процессом, который можно отразить с помощью математических символов и зависимостей,

находиться математическая модель, потому что именно с ее помощью управленческую проблему можно передать посредством основных ее целей и взаимосвязей.

Системный подход-это образ мышления по отношению к организации и управлению, в его основе лежит рассмотрение проблем как единого целого, как системы. В основе - изучение объектов как систем. Процесс принятия решений начинается с постановки целей. Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы.

Ситуационный подход - учет факторов, влияющих на процессы лидерства в рассматриваемый момент.

Таким образом, основными современными подходами в управлении являются процессный подход, системный подход, ситуационный подход

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

***А.В. Сирота***  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

На мою думку, кожен знає таке слово як «мотивація», проте її важливість дуже часто зменшують. Мотивація - сила, яка змушує людей діяти й досягати поставленої мети. Вона стимулює нас уперто працювати та підштовхує до успіху в майбутньому. Цей процес може бути усвідомленим або ж на рівні підсвідомості.

Перші школи менеджменту (школа наукового управління та адміністративна школа) робили головний ухил на вдосконалення організації виробничого процесу, розробку універсальних принципів управління, що застосовуються всіма організаціями. Тоді ще недостатнє визнання здобули психологічні науки. Однак виділяється так звана традиційна модель мотивації Ф. Тейлора, згідно з якою керівники повинні визначати найефективніші способи виконання завдань, а потім, використовуючи системи фінансових стимулів, спонукати працівників до досягнення високої продуктивності. Грошове заохочення має бути поставлене у пряму залежність від продуктивності праці. Цей підхід заснований на передумові, що керівник знає роботу краще, ніж працівники, які за природою ледачі, несамостійні, мотиваційним фактором для них є грошове

заохочення та розуміння того, як результати їх праці пов'язані із заробітною платою. Одними з перших, хто наголосив на важливості людського фактора для успіху організації, були М. П. Фоллет, Х. Манстерберг, Ч. Бернард.

У наш час психологія менеджменту вважає, що доцільно розглядати реальні цілі, очікування, цінності та потреби працівника разом з цілями компанії, а не вплив лише на найманого робітника. Індивід, що усвідомлює і поважає цінності місця власної роботи, може ставити собі різноманітні задачі, вирішувати їх та контролювати себе у роботі. Існує багато стимулів, які спонукають співробітників добре працювати, однак серед них немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні заохочення, тому менеджер має володіти їх великим різноманіттям та час від часу оновлювати. Індивід розчаровується у роботі, якщо не відчув себе потрібним і самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають. Враховуючи, що люди з економічної точки зору є дуже дорогим ресурсом, використовувати цей ресурс має максимально можливу ефективність. Таким чином, перед менеджером стоїть непросте завдання створення виробничих умов, що забезпечують внутрішнє задоволення працівників.

Результати роботи менеджера будуть такі:

- У робітників формується розуміння суті та значення мотивації у процесі відтворення та здійснення робочої діяльності.
- Відбувається навчання найманих людей з керівництвом психологічній основі внутрішньо організаційних відносин.
- У кожного керівника формуються демократичні підходи у сфері управління персоналом через застосування сучасних методів мотивації.
- Компанія стає більш розвиненою та буде приносити кращий дохід.

З переліченого стає зрозуміло, що мотивація — це частина трудового процесу, який полягає у підвищенні економічних результатів діяльності підприємства за допомогою матеріального та духовного стимулювання високих виробничих результатів працівника. Вона є загальною функцією менеджменту, без якої не вдасться побудувати успішний бізнес.

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

## **ПОРІВНЯННЯ ТИПІВ МОТИВАЦІЇ СТУДЕНТА ДО НАВЧАННЯ**

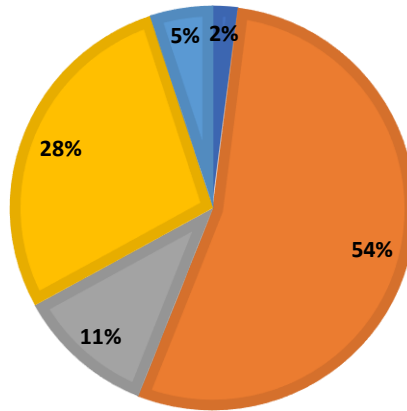
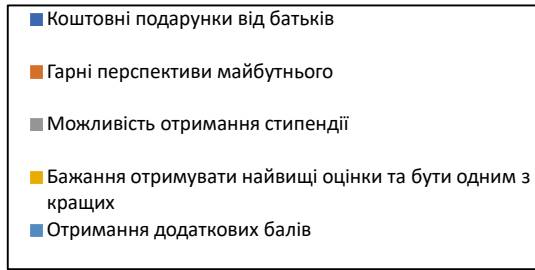
Самотивація – це те, що ми робимо, щоб у нас завжди була енергія і було бажання робити те, що ми вибрали. Таких людей, за теорією Дугласа Макгрегора, вважають людей типу Y. Вони досить амбітні та відповідальні. Застосовуючи ці якості у навчанні в університеті, студенти проявляють себе вмотивованими отримувати найвищі оцінки, розвиватися, пізнавати щось нове. Також вони досить впевнені в своїх знаннях та розуміють, що зможуть, завдяки своїм якостям та знанням стати затребуваними фахівцями у сфері яка надихає та приносить задоволення від роботи. В даному випадку самотивацію можна поділити на такі різновиди:

1. Бажання розвиватися та пізнавати нове;
2. Бажання отримувати найвищі оцінки та бути одним з кращих;
3. Вмотивованість перспективами майбутнього.

Кожен з різновидів вдало мотивує студента на наукові звершення. Також дієвою є мотивація, яка надходить від батьків, вчителів, адміністрації університету. Прикладами таких мотивацій слугують: коштовні подарунки від батьків, можливість отримання стипендії, отримання додаткових балів, отримання «автоматів» з предметів на яких студент гарно проявив свої навички, вміння та знання. Студентів, яких мотивує матеріальне нагородження, за теорією Дугласа Макгрегора вважають людьми типу X. Такі люди не маючи матеріальної мотивації ліниві, та за можливості відстороняються від роботи.

Для виявлення типів мотивації студентів до навчання автором було проведено опитування серед студентів другого курсу Університету імені Альфреда Нобеля. В опитуванні взяли участь 54 студенти (рис. 1).

Отриманні результати свідчать, що найпотужнішою мотивацією серед опитаних студентів є привабливі перспективи майбутнього. Студенти вже зараз розуміють важливість отримання гарних знань та навичок, які знадобляться для отримання цікавої роботи, що буде надихати та подобатися.



**Рис. 1. Результати анкетування студентів**

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що мотивація є одним з найголовніших чинників, котрий сприяє досягненням студентів. Головне підібрати саме той вид мотивації, що буде найбільше спрямовувати до успіху.

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

**А.В. Сокольнікас**

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

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ**

Загроза поширення коронавірусної пандемії призвела до примусової ізоляції співробітників колосальної кількості підприємств. На період карантину більшість бізнес компаній перевели своїх співробітників в режим віддаленої роботи. В такому контексті, людина

практично не здатна виконувати просту операційну роботу, а тим більше генерувати нові ідеї, через постійний стрес від зовнішньої ситуації та втрату звичних умов праці. Виникла необхідність в осучасненні робочої обстановки. Організації, що раніше ніколи не практикували віддалений формат, випробовують справжній виклик – в стислі терміни залучити новий формат роботи, забезпечити всіх робітників належним обладнанням, налаштувати віддалений доступ до внутрішніх ресурсів, вибудувати комунікацію з підлеглими та інше. Наразі виникає питання сприяння командного духу, дистанційної мотивації та підтримка єдності команди до кінця карантину в цілому.

Оперативна дистанційна робота налаштовується поступово і здійснюється лише за умов комплексного підходу до організації робочого процесу. Тож найбільш важливою та доцільною є наступна низка заходів:

*Забезпечення належними умовами праці* — технічні і програмні засоби для праці вдома і вільний доступ до мережевих корпоративних ресурсів.

*Підтримка зворотного зв'язку*

Робота поза офісом пов'язана з відсутністю прямої взаємодії з колегами і керівництвом, що ускладнює доступ до інформації. Регулярні онлайн-зустрічі для розгляду актуальних і майбутніх задач стануть ключовим розв'язком питань тет-а-тет зв'язків.

*Створення й підтримка організаційної субкультури*

Перехід на дистанційний формат роботи не полягає у відокремленні людини від компанії.

*Відстеження прогресу*

Акцент не на часі, витраченому для праці робітниками, а якості виконання своєї роботи. Кожен член команди має чітко розуміти свої обов'язки, кінцевий результат і терміни виконання роботи.

*Коригування робочого процесу ситуативно*

Не існує універсальної стратегії для всіх. При дислокації на віддалену роботу, як ніколи, стає ваговим індивідуальний підхід до кожного найманого робітника.

Нині, зокрема, ті роботодавці, які скептично ставилися до введення домашнього офісу і не бажали вкладати кошти в допоміжне оснащення та способи комунікації, змушені змиритися з дійсністю. Однак для деяких дистанційна робота стала єдиною можливістю зберегти бізнес. Для того, щоб відстань не стала складністю, актуальними стають поступливість та швидка адаптація до несталих умов. Тому сьогодні час для управлінців взяти на себе відповідальність за надання безпеки та добробуту персоналу своєї компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Школа бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
2. Будуй своє! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/yak-adaptuvaty-ta-motyuvaty-spivrobitnykiv-na-karantyni>
3. Strategic Business Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbr.in.ua/?p=4955>

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

**Р.О. Троценко**

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

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ RED BULL**

Red Bull – це австрійська компанія з виробництва енергетичних напоїв, яка розпочала свою діяльність в 1987 році. Компанія займається енергетичними напоями, які виробляються в головній штаб-квартирі в Австрії. Загалом компанія має представництва більш ніж у 171 країні світу. Крім головної штаб-квартири, компанія має регіональні, які розташовані в Токіо, Сінгапурі, Дубаї, Північній Америці, Франції, Великобританії та займаються популяризацією, розповсюдженням товару та його доведенням до кінцевого споживача.

Виробництво продукції компанії здійснюється централізовано, в головній штаб-квартирі в Австрії, де зосереджені виробничі потужності компанії. На підприємстві товар виробляється, консервується, упаковується та готується до міжнародного розповсюдження. Коли товар через регіональні дистрибуторські компанії потрапляє на визначений ринок, його подальшим розповсюдженням займаються партнери, що гарантує своєчасне одержання продукту кінцевими споживачами.

Тип організаційної структури компанії являє собою ієрархічну гібридну систему, де різні структури використовуються разом з метою зробити компанію більш адаптованою та гнучкою до можливих змін різних економічних факторів. В компанії використовують функціонально-дивізійну структуру.

Функціональній структурі відповідає поділ різних відділів за функціями та об'єднання їх в блоки, які відповідають певним видам діяльності компанії. Наприклад, блок досліджень і розробок, який відповідає за розробку нових технологій для створення продуктів, а також блоки, які відповідають за маркетинг та бухгалтерський облік. Всі ці відділи тісно взаємодіють один з одним, щоб приймати прогресивні рішення для розвитку компанії та оперативно вирішувати виникаючі проблеми. Також компанія приділяє особливу увагу навчання та розвитку своїх працівників. Так, менеджери з основних штаб-квартир направляються в регіональні для програм навчання та розвитку працівників, щоб вони вели продуктивну діяльність у своїх філіях. Команди з управління продуктивністю з Австрії також допомагають менеджерам оцінювати своїх співробітників, тому HR-команда Red Bull вважається дуже сильною та визнана в усьому світі.

Дивізійна структура знайшла відображення після диверсифікації компанією своєї продукції в 2003 році. До цього компанія виробляла лише енергетичний напій Red Bull, але з 2003 року додавала такі лінійки продуктів, як: “Red Bull Sugar Free”, “Red Bull Cola” та “Red Bull Energy Shots”. Загалом компанією керує генеральний директор Дітріх Матешіц, але кожна лінійка товарів має свого генерального директора.

Також одним з прикладів застосування дивізійної структури є програма “Red Bull wings”, в рамках якої з метою популяризації бренду, роздаються безкоштовні зразки продуктів.

Дана програма має 6 рівнів управління:

- Керівник програми.
- Регіональний менеджер.
- Команди Wings в містах регіону.
- Президент команди.
- Віце-президент команди.
- Працівники.

Таким чином, можна побачити, що компанія Red Bull має гібридну організаційну структуру, використовуючи функціональне об'єднання відділів за їх функціями та інтегруючи ієрархічні елементи дивізійної структури в певні програми.

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

## **ФЕРМЕРСЬКІ ГОСПОДАРСТВА: ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЇХ РОЗВИТКУ**

У сучасних ринкових умовах земельні ресурси сприяють росту рівня зайнятості сільських жителів, що мають можливість займатися фермерською діяльністю і виробляти широкий асортимент сільськогосподарської продукції для власних потреб та збуту. Близько 70% землі у нашій країні – це сільськогосподарські угіддя, понад 42 млн га. На даний момент в Україні діє 48438 фермерських господарств, в обробітку яких перебуває 17 млн га землі. В середньому на одне фермерське господарство припадає 131,7 га сільськогосподарських угідь. Із загальної кількості фермерських господарств понад 80% мають в обробітку земельні ділянки площею до 500 гектарів. На території Тернопільської області знаходиться 2,6% сільськогосподарських угідь і 2,7% орних земель, виробляється 3,0% продукції сільського господарства України. У 2020р. в області нараховувалося близько 800 діючих фермерських господарств, а також є господарські товариства, приватні агропромислові підприємства.

Можна зазначити, що фермерські господарства сприяють розвитку сільських територій, створюють додаткові робочі місця для сільського населення та мають суттєвий вклад у виробництво сільськогосподарської продукції. Завдяки розвитку фермерства забезпечені робочим місцем понад 100 тисяч українців, а в літній період – в межах 200-230 тис. Дрібні фермери мають більше можливостей займатися вирощуванням більш трудомістких та ефективних культур – ягід, овочів, що дають більший прибуток з гектара, а також в меншій мірі потребують державної допомоги.

Але на даний момент не приймаються до уваги ряд проблем, які мають дрібні фермерські господарства упродовж останніх років. Українські фермери через практичну відсутність державної підтримки не мають можливості звертатись до кредитних установ, також існують проблеми із доступом до ринків збуту продукції. Частково невеликі господарства використовують споживчі кредити, які не потребують підтвердження джерел доходу. Але через високу вартість така послуга погано підходить для бізнесу. Також ще не врегульоване питання використання земельних ділянок переданих у постійне користування фермерським господарствам. Права на постійне користування вважаються правомочними, але законодавчо не врегульовано їх

відображення в Державному реєстрі речових прав. Тобто засновник чи голова фермерського господарства, маючи акт на право постійного користування землею, обмежений брати участь в державних програмах підтримки. А після прийняття Закону про ринок землі у багатьох фермерів можуть забрати земельні ділянки, що перебували у постійному користуванні. Тобто, не маючи коштів, дрібні фермери не зможуть викупити свою землю і будуть змагатися з агрохолдингами.

Ще одна велика проблема, яка впливає на діяльність фермерських господарств – це рейдерство, що супроводжується спробами незаконного заволодіння земельними ділянками. Замість того, щоб збільшувати кількість сімейних фермерських господарств, дати можливість використовувати свій потенціал для розвитку економіки нашої країни і сільських територій, ми не сприяємо захисту дрібних фермерів і дуже мало застосовуємо методів протидії аграрному рейдерству.

Враховуючи те, що на сьогоднішній день вже багато українців шукають роботу за кордоном, на рівні держави потрібно сприяти розвитку фермерських господарств, які є основою аграрної складової економіки. Приблизна оцінка потенціалу дрібних фермерів показує, що у нас є великі перспективи для розвитку. Зараз на сучасному етапі потрібно вжити всіх необхідних заходів для створення електронних кабінетів фермерів, створити умови кредитування фермерських господарств за доступними кредитними ставками, а також розвивати і надавати фермерам консультації з обліку та дорадницьку підтримку з протидії рейдерству, запровадити державну підтримку фермерським господарствам, які очолюють молоді люди до 35 років. Це дасть можливість випускникам навчальних закладів та сільській молоді реалізувати свої підприємницькі ідеї. Тоді можна сподіватися не зменшення міграції за кордон жителів сільських територій. Також необхідно активно підтримувати створення сімейних фермерських господарств та надавати їм фінансову підтримку. Саме тому у програмі підтримки фермерства передбачено компенсацію вартості за купівлю сільськогосподарської техніки, дотацію на утримання корів молочного напрямку. В сучасних ринкових умовах розвиток фермерства повинен стати основою відродження українського села і допомогти економічному зростанню країни.

*Науковий керівник: Л.В. Шепетюк,  
викладач економічних дисциплін.*

## **СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: АНАЛІЗ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ**

Коли підприємство розширюється, з'являється проблема в управлінні всіх бізнес-процесів, оскільки працівники не в змозі ефективно взаємодіяти один з одним та охопити всю інформацію. Тому на допомогу приходять ІТ технології, які здатні полегшити працівникам роботу, роблячи її безперерійною та ефективною, що не тільки дасть конкурентні переваги, а й принесе підприємству більше прибутку.

Існує велика кількість різних систем та програмного забезпечення для ефективного управління. Розглянемо 5 найбільш ефективних систем управління:

Перша і найбільш популярна система – ERP (Планування ресурсів підприємства). Ця система дозволяє забезпечити повсякденну діяльність підприємства та планування ресурсів. Вона створює єдину базу даних, якою користуються усі відділи. Зазвичай система складається із різних модулів, які охоплюють майже всі бізнес-процеси.

Наступна популярна система – CRM (Управління взаємовідносинами з клієнтами). CRM-система охоплює такі сфери, як: маркетинг, продажі, закупівлі та підтримка. У кожній зі сфер CRM дозволяє зібрати дані клієнта, покращити з ним спілкування, проаналізувати його потреби [1].

Ще однією корисною системою є BI (Бізнес-аналітика). Система використовує інтелектуальний аналіз даних, порівняльний аналіз та сучасні статистичні алгоритми для виявлення закономірностей. BI-система спроможна аналізувати великий об'єм даних та акцентувати на ключових факторах аналітики. Крім того, застосовуються різні інструменти для візуалізації: графіки, діаграми та таблиці [2].

Наступна система – SCM (Управління логістичними ланцюжками). SCM-система допомагає управляти такими процесами, як: закупка; планування; створення продукту чи послуги; виконання, відстежування та управління замовленням. Тобто, ця система охоплює постачальників, виробників, менеджерів з логістики, роздрібних торговців тощо [3].

HRM-система – управління людськими ресурсами, передбачає набір різних програмних додатків, які використовуються для управління людськими ресурсами та пов'язаних з ними процесами

протягом всієї трудової діяльності робітника. Ця система охоплює: дані про робітників, управління заробітної плати, управління документами, відстежування відвідуваності (прогули, хвороби тощо), оцінка продуктивності, набір та відстежування кандидатів тощо [4].

Крім представлених систем, є ще декілька, які також є дуже корисними на підприємстві – BPM (Управління бізнес-процесами), яка оптимізує та автоматизує усі бізнес-процеси, та Marketing Automation, яка автоматизує маркетингові процеси (генерація лідів, сегментація, рівень рентабельності інвестицій тощо).

Ефективність таких систем на своєму прикладі показали відомі компанії, такі як: Amazon, Johnson&Johnson, Toyota, Starbucks, General Electric, Colgate, Walmart, LG Electronics тощо. В Україні також вже почали використовувати ERP-систему: «AMF», «Група Венето», м'ясокомбінат «Ювілейний», АТБ Corporation, UKRAVIT тощо.

Отже, існує велика кількість різних систем, які значно спрощують повсякденну роботу усіх бізнес-процесів. Найповніша система – ERP, яка охоплює майже всі інші системи. Однак кожна із систем може бути як самостійною, так і інтегрованою з іншими. Крім того, існують ще й підсистеми, які мають безліч програмних забезпечень. Тому для користування цими системами необхідно мати ІТ-спеціалістів, які будуть забезпечувати правильне та ефективне користування. Зайвим також не буде, якщо працівники матимуть або підвищать свою цифрову грамотність, яка в сучасному світі є дуже важливим елементом.

### Список використаних джерел

1. What is CRM?: web site. URL: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/> (дата звернення: 23.11.2021).
2. Business Intelligence: что такое BI-система и зачем она нужна бизнесу: web site. URL: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/business-intelligence/> (дата звернення: 23.11.2021).
3. What is a Supply Chain Management System?: web site. URL: <https://www.panorama-consulting.com/what-is-a-supply-chain-management-system/> (дата звернення: 23.11.2021).
4. What Is a HRMS?: web site. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/human-resources-management-system-hrms.shtml> (дата звернення: 24.11.2021).

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

## **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Актуальность делегирования полномочий исчисляется в повышении эффективности: используя меньше явных, человеческих и финансовых ресурсов вы получаете лучший результат.

Важность перераспределения труда в том, чтобы не поручать всю работу одному человеку, таким образом, уход одного из сотрудников не приведет всю организацию к хаосу. В делегирование также входит рационализация ресурсов - один человек, выполняющий много функций, требует в два раза больше ресурсов.

Современный работодатель должен быть внимательным к своим сотрудникам, если человек не справляется с конкретной задачей, его следует перевести на другую сферу работы, где он будет эффективнее.

Делегирование облегчает работу не только для сотрудников, но и для работодателя, который привык выполнять весь объем работы самостоятельно: работодатель не может быть специалистом во всех областях, поэтому нанимаются сотрудники, способные восполнить недостающий профессионализм.

Работодатель сможет воспользоваться появившимися излишками ресурсов и времени, чтобы направить их на выполнение долгосрочных планов.

Правильное распределение труда - основа для успешного ведения бизнеса, однако, есть причины, почему делегирование не является повсеместно распространенным.

Делегирование, в целом, достаточно тонкая материя, ведь правильная организация сотрудников гораздо сложнее, чем это кажется.

Менеджер должен хорошо знать своих сотрудников и их способности, чтобы правильно распределять обязанности, что практически невозможно сделать без какого-либо контакта с работником.

Некоторые предприниматели намеренно отказываются от делегирования потому что не хотят выглядеть непрофессионалом перед сотрудниками, или же просто не доверяют им. А ведь многие предприниматели постоянно сталкиваются с этой проблемой.

К тому же, сама концепция делегирования предполагает наличие обоюдной ответственности как со стороны менеджера, так и со стороны работника, которому доверилась определённая задача: работник теперь ответственен перед ещё одним человеком,

оказывающим на него давление, в то время как на менеджера накладываться еще больше ответственности за выполнение не только своих, но и чужих обязанностей, что несет определенные риски.

Таким образом, чтобы эффективно использовать делегирование на своём предприятии нужно изучить все принципы, недостатки и преимущества, используя уже готовые наработки в этой сфере, или исходя из своего опыта.

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

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

**O.V. Bondar-Pidhurska,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of  
Management Department  
*Poltava University of Economics and Trade, Ukraine*

**Charles Karangwa,**

Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate  
Student, Department of Management  
*Poltava University of Economics and Trade, Ukraine,*  
Project Manager  
*Volkswagen Financial Services, Germany*

### **SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF INNOVATION MANAGEMENT OF AUTOMOTIVE COMPANIES: THE MAIN TRENDS**

During the implementation of the goals of sustainable development of the XXI century, the issues of intensification of innovation and improving the efficiency of its management in the automotive industry as one of the basic sectors of the national economy become especially relevant [1-3]. In addition, strengthening the role of socio-psychological aspects as a direction of behavioral economics now requires additional research results. The main desires of consumers are the basis for the formation of basic trends in the industry, which must be taken into account when managing innovation activities of enterprises. Therefore, it is worth focusing on how autonomous vehicles can change opportunities for work and leisure; how to plan and coordinate travel, sensual pleasures and pain from movement; take into account the experience of joint presence behind the wheel; improving cars for the disabled [4].

The first trend. Previous studies of autonomous vehicles have shown that by exempting the driver from driving, the autonomous vehicle can become a new type of private and professional residence. Yes, car designers have been trying for some time to turn vehicles into mobile entertainment and communication units. At the same time, passengers in autonomous vehicles can perform tasks related to significant cognitive work, with fewer distractions than participants. Autonomous vehicles also open up new opportunities for social interaction: the interior cabins will be significantly reconfigured, which will provide more flexibility for work, leisure and related social activities. Note that the car can become a "home". Here, fully autonomous vehicles can be a sanctuary, a zone of privatization between points of departure and arrival.

The second trend is the intertwining of autonomous mobility and new digital communications as the basis for coordinating digitalization, social networks and the mobile self. In this context, analyzing long-distance road travel in the UK develops the concept of "miniaturized mobility" to show how communication technologies used while driving can create new relationships with other people at a distance, including numerous processes of coordination, and sync with others.

The third trend is the impact of strategic travel planning on the schedule in the world of autonomous mobility. Mobility studies have demonstrated a variety of ways to plan and coordinate city travel. In this case, the choice of travel mode and decision on time and route around the city can be transferred to an automated system that coordinates and makes decisions, as well as associated with personal schedules. This possibility is offered in forecasts for shared vehicles on demand, where the passenger does not interact with driving practice at all. Automated travel planning becomes more complex if we consider how autonomous vehicles can interact with other options for urban mobility (trains, buses, cycling and walking), forming a system of "uninterrupted travel".

The fourth trend is related to autonomous vehicles, which can transform the sensory dimensions of being in motion (from the intensity of anger while traveling to the more pleasant pleasures that driving brings). The advent of fully autonomous vehicles can reduce these sensations, possibly by reducing the stressful intensity of city driving, but also by reducing the feeling of driving pleasure.

These trends should be taken into account in the management of innovation activities of machine-building enterprises, in particular at the stage of basic research and commercialization, as well as in the development and use of models of behavior of economic entities.

## References

1. Бондар О.В. Менеджмент інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг. Київський Національний університет ім. Тараса Шевченка. Київ. 2002. 20 с.
2. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2013. 480 с.
3. Бондар-Підгурська О.В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : монографія. Полтава : ПВВ ПУЕТ, 2016. 531 с.
4. Gerard Goggin. Disability, Connected Cars, and Communication. *International Journal of Communication*. 2019. №13. P. 2748–2773.

## **ЗВ'ЯЗОК МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА СТРАТЕГІЄЮ У НІМЕЦЬКИХ КОМПАНІЯХ**

Організаційна культура – це спосіб взаємодії всіх членів компанії, те, як усі працюють разом, проводять зустрічі, реалізують заходи залучення співробітників до цілей компанії, тощо. Взагалі організаційна культура це те, що відрізняє ту чи іншу компанію від усіх.

Бізнес-стратегія служить картою, яка спрямовує організацію до бажаних цілей на тлі зростаючої конкуренції, зростаючих вимог клієнтів та інших зовнішніх ринкових факторів.

Не можна розглядати культуру компанії як не важливий фактор розвитку, недооцінення може призвести до вигорання людей працюючих у компанії. Саме організаційна культура надає імпульс та дію до реалізації запланованого. У той час, як стратегія є вказанням перспективних цілей й завдань компанії, культура - це те, що мотивує всіх мати ту саму мету й просувати бізнес вперед.

Культура компанії визначає, який ризик може взяти на себе бізнес – від інвестування в нові технології та зміни бізнес-процесів до роботи з конкурентами та клієнтами. Розвиваючи стійку корпоративну культуру, ви можна легко повідомити, що потрібно від співробітників, щоб ефективно адаптуватися та справлятися з проблемами. Культура компанії підкреслює цінності організації, щоб допомогти кожній команді реалізувати вашу бізнес-стратегію не лише з досконалістю, але й з чесністю, цілеспрямованістю та пристрасною.

Стійку організаційну культуру задля стратегічного менеджменту та розвитку може побудувати далеко не кожна іноземна компанія. Адже, на її побудову треба розуміти також специфіку кожної національної культури. У Німеччині люди комунікують всередині підприємства по іншому, дистанція між керівником і підлеглим займає лише 36%. Тобто робітники відчують себе майже на рівні, і сприйняття спільної мети компанії рухає їх у правильному напрямку. Персонал розуміє що потрібно організації і намагається також бути корисним. Форма контролю в німецьких компаніях не дає відчувати працівникам себе обмеженими, наприклад, часто, на складах підприємств навіть немає камер, така толерантність цієї нації демонструє довіру та турботу до людей в колективі. На обідній перерві немає ієрархії, бос може абсолютно вільно розмовляти з підлеглими, нормально також у Німеччині проявляти взаємодопомогу. Якщо в деяких організаціях кожна людина знає свої обов'язки та не охоче буде

залишатися через інших колег, більш ймовірно німець залишиться та з радістю допоможе, і таких дух компанії створює атмосферу взаємодопомоги. Звісно, така особливість організаційної культури німецьких фірм мотивує та допомагає швидше досягти її стратегічні цілі.

Отже, сильна організаційна культура стимулює зацікавленість співробітників, заохочуючи їх добре виконувати стратегії. Організаційна культура є потужним інструментом, що об'єднує робочу силу, щоб забезпечити стабільну якісну роботу для клієнтів та інших зацікавлених сторін.

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

**В.В. Білоцерківська, А.Л. Складенко**  
*Сумський національний аграрний університет, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

Забезпечення управління суб'єктами господарювання інформацією є вкрай важливим моментом в їх функціонуванні. Систематичні дослідження змін в ринковому оточуючому середовищі, дозволяють підприємствам вчасно та цілеспрямовано реагувати на виявлені зміни ринкового конкурентного середовища, формувати та використовувати в практичній діяльності ефективні бізнес - стратегії, визначати та посилювати конкурентні переваги, утримувати стійкі позиції на ринку, розширювати межі ринкового господарювання та підвищувати рентабельність діяльності з орієнтацією на стійкий розвиток.

Зважаючи на виявлені можливості і загрози ринкового середовища та власний потенціал, підприємства шукають шляхи подальшого розвитку, які призведуть до зростання базових показників ефективності їх діяльності. Напрямки пошуку, можуть бути кардинально різними, від припинення діяльності в суміжних галузях з подальшою концентрацією всіх зусиль та ресурсів на основному напрямку діяльності до виходу в кардинально нові сфери бізнесу [1, с. 182].

На нашу думку, саме систематичний моніторинг є одним з найбільш важливих складників маркетингової інформаційної системи сучасного підприємства, оскільки саме ця складова забезпечує збір, опрацювання та доведення до функціональних підрозділів внутрішньої

та зовнішньої поточної інформації задля подальшого її використання в управлінському процесі. Вважаємо, що необхідною передумовою визначення стратегічних напрямів розвитку сучасних суб'єктів господарювання з подальшим формуванням стратегій розвитку їх бізнесу, є оцінка здатності підприємств адаптуватися до оточуючого ринкового середовища. Тому збільшення обсягу та підвищення якості наявної інформації про зовнішнє середовище сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень щодо ведення бізнесу підприємств та управління бізнес-процесами на підприємствах, зокрема.

Управління бізнес-процесами у підприємстві – це підхід до управління, орієнтованого на оптимізацію способів ведення бізнес-процесів в організаціях [2, с. 154].

Вчасне та комплексне розуміння конкурентного середовища в якому функціонують сучасні підприємства, дозволяють їм вносити корективи у товарні, цінові, збутові стратегії ще на початкових етапах життєвого циклу товарів та розробляти ефективні прогнози конкурентної політики в цілому.

Задля можливості відслідковувати зміни у зовнішньому конкурентному середовищі в реальному часі та за результатами такого моніторингу аргументовано приймати ефективні управлінські рішення, підприємства повинні намагатися в максимальному обсязі збирати та аналізувати всю доступну інформацію про ринок, цільові сегменти, застосовуючи при цьому системний підхід до здійснення процесу інформаційного забезпечення.

Вважаємо, що через швидкі темпи розвитку інформаційних технологій, в першу чергу підприємствам слід змінити сам підхід до формування системи моніторингу зовнішнього середовища. Протягом останніх років дана система представляла собою стабільну складову маркетингової інформаційної системи, проте в сучасних умовах особливої актуальності набула потреба постійного вдосконалення та систематичного оновлення системи моніторингу зовнішнього конкурентного середовища через використання спеціалізованих інструментів та впровадження програмного забезпечення з метою спрощення процесу формування інформаційної бази господарюючих суб'єктів.

Тож, сучасна система моніторингу зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання має забезпечувати підприємствам збір та обробку інформації у реальному часі задля можливості вчасного виявлення симптомів управлінських проблем і коригування їх тактичної діяльності та визначених стратегічних напрямів подальшого розвитку бізнесу. За такої системи моніторингу пошук інформації слід здійснювати за програмою, яка має обов'язково включати джерела інформації як внутрішні, так зовнішні. При цьому, для кожного напрямку моніторингу за факторами макро - та

мікросередовища, потрібно детально визначити інформаційні джерела. За результатами такого аналізу підприємства мають складати звіт з моніторингу, в якому відобразатиметься поточний рівень досліджуваних факторів зовнішнього середовища, а також ступінь відповідності результатів поточної діяльності підприємств запланованим показникам.

Таким чином, змістовно проведений моніторинг конкурентного середовища дозволить суб'єктам господарювання вчасно отримувати симптоми наявних управлінських проблем відносно їх бізнесу, які мають бути вирішені як найшвидше через внесення відповідних коригувань у тактичну та стратегічну діяльність. За недостатньої інформації задля прийняття управлінських рішень, за результатами моніторингу, доцільним є проведення маркетингових досліджень з метою збору первинної інформації.

### **Список використаних джерел**

1. Муштай В.А. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку бізнесу. Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали III Міжнар. наук. – практ. конф., м. Одеса, 5 листопада 2020 р. Одеса. 2020. С. 181–184. URL: [https://economics.net.ua/files/science/admin\\_men/2020/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2020/tezy.pdf) (дата звернення: 27.11.2021).
2. Яворська Т.І. Методологія вдосконалення управління бізнес процесами у сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. 2(37). С. 154–161. URL: <https://inlnk.ru/go7J7> (дата звернення: 27.11.2021).

***Науковий керівник: В.А. Муштай, кандидат економічних наук, доцент.***

**А.Ю. Висоцька**

*Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова, Україна*

## **ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ГАРАНТІЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному світі кожен управлінець дотримується певної стратегії на власному підприємстві. Адже стратегія передбачає взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення

своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Одним з різновидом стратегії, яка вважається ефективною та перспективною для кожного управління чи керівника є операційна стратегія.

Операційна (виробнича) стратегія (Production Strategy) полягає в розробці загальної політики і планів використання та розвитку усіх виробничих потужностей організації, з метою досягнення максимальної підтримки її довгострокової конкурентної стратегії. Цей різновид стратегії, об'єднавшись з виробничою, здатен охопити спектр діяльності компанії і передбачити довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому [1, с. 38].

Актуальність цієї теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах кожне підприємство зобов'язане заделегідь визначити основну мету його діяльності, методи та способи досягнення поставлених цілей, водночас раціонально та влучно визначивши конкурентні переваги. Крім цього, за допомогою операційної системи можна проаналізувати можливі майбутні ризики та раціонально оцінити переваги фірми з метою покращення її конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші і, по можливості, нейтралізуючі останні. Тому для ефективного застосування операційної стратегії на підприємстві, необхідно узгодити її з загальною стратегією [4]. Адже кожен керівник зобов'язаний працювати у контакті зі всіма функціональними відділами і формувати стратегії, що не конфліктують, а доповнюють та підтримують одна одну.

Існує певний перелік необхідних умов для застосування операційної стратегії на підприємстві, який містить такі складові як правильне визначення чи оцінення усіх конкурентних вимог до виробництва та розроблення планів, які гарантуватимуть, що операційні можливості виявляються достатніми для виконання цих вимог [3].

Сучасний управлінець чи керівник, використовуючи цю стратегію, здатен оцінити ефективність роботи підприємства та проаналізувати відповідність продукції до мінливих бажань споживачів. Водночас, операційна стратегія містить у собі багато важливих та надзвичайно корисних критеріїв її реалізації, до яких належать: вибір процесу виробництва, рішення щодо виробничих потужностей, вертикальна інтеграція, організація робочої сили та технологія виробництва [5].

Тобто, для успішного функціонування та розвитку підприємства необхідно врахувати також його виробничо-технічний

аспект та досліджувати ефективність використання наявних ресурсів з метою покращення власних конкурентних переваг на ринку. Водночас, будь-яке формування операційної стратегії здійснюється в певній послідовності, включає кілька важливих етапів і починається з окремих заходів. До прикладу, необхідним етапом є нейтралізація негативного впливу на організацію шляхом мінімізації негативного потенціалу та підтримка, посилення загальної організаційної стратегії за допомогою впровадження інновацій, що сприяють її ефективному впровадженню та реалізації на підприємстві [2]. Крім цього, важливою умовою успішного впровадження операційної стратегії на сучасному підприємстві є її взаємозв'язок з іншими видами стратегії, що виступає гарантом раціонального використання усіх наявних ресурсів та запасів підприємства [6, с. 90].

Отже, операційна стратегія – комплекс управлінських рішень, що визначає вимоги до операцій та забезпечує розроблення планів, що гарантують доцільне використання виробничих потужностей підприємства та чіткого досягнення поставлених цілей. Ця стратегія є частиною загальної стратегії організації, яка допомагає правильно сформулювати політику фірми, з метою досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку [7]. Тобто, сучасний менеджер чи керівник, використовуючи саме операційну стратегію, зможе правильно визначити пріоритети та цілі підприємства, сформувавши ефективну політику їх реалізації на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
2. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. Бабій К.: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
3. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки. України.* 2005. № 2. С. 77–80.
4. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 550 с.
5. Рубин А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия. *Фундаментальные исследования.* 2015. № 5-2. С. 438–441.
6. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К., 2011. 312 с.
7. Трут О.О. Операційний менеджмент: підр. Київ. 2013. 348 с.

**Науковий керівник: В.Е.Кудельський, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування.**

## **КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Одним із ефективних інструментів управління бізнесом на сьогодні є фінансовий контролінг, який поєднує в собі процеси обробки інформації згідно з фінансовим аналізом та господарським плануванням.

Фінансовий контролінг як елемент системи загального контролінгу відрізняється спрямованістю та обсягом господарської діяльності.

Можливість стійкого розвитку суб'єкта господарської діяльності визначається такими факторами, як: наявність стратегії розвитку, ефективної системи управління, здатної реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі; соціальна та екологічна відповідальність бізнесу перед суспільством.

Розуміння контролінгу в значенні «управління», «керівництво» є новаторським.

Відповідно до досліджень результативності українського бізнесу, найбільш значущими в сучасній системі факторів виробництва є продуктивність праці і ступінь відповідальності системи управління стратегічним орієнтирам. Це пояснюється тим, що в умовах інтенсивного економічного зростання фінансові показники внутрішнього середовища бізнес-одиноці обумовлюють саму можливість його постійного розвитку.

Основні функції фінансового контролінгу виявляються у таких галузях економіки, як отримання фінансових ресурсів, ефективне управління ними та їх використання у практичній діяльності підприємства. До завдань фінансового контролінгу належать утримання рентабельності та забезпечення платоспроможності компанії.

Ефективним інструментом збалансованого розвитку є контролінг як координуюча підсистема менеджменту, який забезпечує інформаційну, методичну та організаційно-технологічну підтримку процесу управління.

Контролінг забезпечує взаємозв'язок основних функцій управління, інтеграцію управлінських процесів та їх підпорядкування загальному напрямку розвитку підприємства, що, у свою чергу, дозволяє вивести менеджмент на якісно вищий рівень.

На сучасному етапі розвитку соціо-еколого-економічних відносин формується нова філософія мислення і контролінг набуває популярності і в стратегічному управлінні, оскільки ситуація на ринку швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу.

Таким чином, концепія контролінгу повинна орієнтуватися на подальшу діяльність, а отже, передбачати розширення функцій обліково-аналітичного забезпечення, формування банку даних і банку знань управління майбутніми подіями як здатність передбачати зміни, забезпечувати життєздатність і отримувати доходи.

Упровадження фінансового контролінгу в управлінні підприємствами вимагає застосування певних методів.

Методологічні підходи щодо впровадження фінансового контролінгу на підприємстві, їхні інструменти і способи можуть відрізнятися залежно від встановлених цілей.

Спостереження за реалізацією завдань, запланованих фінансових показників і нормативів, вивчення ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачуваних, діагностика таких відхилень, розробка оперативних управлінських рішень, коригування планів у випадку зміни фінансового середовища надають можливості для вироблення фінансової стійкості й продуктивності підприємства.

Створення системи звітності, системи збалансованих показників, управління вартістю компанії, процесно-орієнтоване управління, бюджетування та управління ризиками – це все складові контролінгу як системи і як процесу управління підприємством.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук, доцент.*

**Ю.С. Волошина**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Логістика відіграє велику роль для України, де міжнародна торгівля займає значну частину ВВП. Поширення COVID-19 завдало неабиякого удару по логістиці всього світу. Занепад викликав порушення рівноваги вантажообігу, суміжно із модифікаціями потреб, зупинкою виготовлення та поширенням ліміту. Ключовими тенденціями вантажоперевезень стали зниження вантажообігу у великому та місцевому діапазонах і дефіцит спрощених умов участі під час карантину для представників світу логістики.

Проблема управління вантажоперевезеннями полягає не тільки в тому, що багато фірм через карантинні нововведення були

вимушені припинити своє існування, а й у вартості забезпечення роботи у даній галузі.

Згідно з даними Державної служби статистики обсяг вантажоперевезень у 2020 році в Україні зменшився на 11,2% порівняно з 2019 роком [1 ] (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Вантажообіг автомобільного транспорту в Україні (млн. ткм)**

Рік	Січень/ January	Січень-травень/ January-May	Січень-серпень/ January-August	Січень- вересень/ January-September
2019	110,4	114,5	115,4	115,1
2020	101,8	87,5	85,7	84,8
2021	85,7	103,7	109,2	110,5

Конкуренція на ринку транспортних пропозицій потребує розвитку сучасних методів управління у логістиці, застосування інноваційних засобів для розширення галузі та покращення рівня вантажоперевезень. Для вдосконалення логістичних пропозицій необхідні впливові механізми з продуктивним управлінням державного розподілу та підтримка уряду.

Отже, удосконалення управління логістикою потребує ефективного планування та вирішення складних завдань. Це важливо не тільки для усунення можливих невідповідностей у ланцюжку постачання, а й для скорочення додаткових витрат. Конкурентоспроможною логістикою у багатьох країнах світу вважають перевезення, що відповідають концепту логістичного менеджменту семи П (The concept of 7 Rs of Logistics): «Потрібний продукт у потрібній кількості, у потрібному стані, у потрібному місці, у потрібний час, потрібному клієнту, за правильною ціною» [3]. Сутність цього концепту логістики полягає в тому, що він пояснює функцію логістичних пропозицій і спосіб одночасного руху товарів, що відповідає конкретним критеріям, таким як час, кількість, ціна та інші.

Фірма, що надає послуги з перевезення, повинна чітко визначитися з обсягом товарів, які вона готова перевозити, особливостями товару – це допоможе їй зекономити час і ресурси. Для ефекту пропозиції фірма також повинна володіти певними даними про покупців, з якими планує працювати. Для цього доцільно спочатку виділити цільовий ринок та надати пропозиції покупцям, яких зацікавить дана пропозиція. Також менеджери логістичних підприємств повинні слідкувати за станом товару, що потрапляє до отримувача. Продукт не повинен бути пошкоджений, а упаковка має бути цілою.

Постачальникам вантажоперевезень необхідно вирішити кадрові та технічні питання, що стосуються:

– прийому на роботу водіїв. Бажано, щоб водій мав досвід і був знайомий з маршрутами доставки;

– забезпечення системами відстеження. При цьому врахувати, що системи відстеження повинні бути надані також власнику пропозиції та покупцю. Це дасть можливість відстеження маршруту транспортного засобу, а також правильність і точність переміщення і доставки товарів.

Працівники логістичної компанії повинні відповідально ставитися до термінів доставки товарів, адже наявність будь-якої затримки або недоліків у цьому процесі може обернутися втратою покупців.

Важливим є питання ціноутворення на послуги, оскільки кожна послуга повинна мати адекватну ціну, яка покриває витрати. Тому ефективна робота системи управління та контролю, систематичний аналіз та коригування цін дасть можливість збільшити прибуток. У логістичних послугах важливим є перевірка наявності та кількості товарів, особливо в умовах, коли більшість постачальників послуг є сторонніми організаціями. Отже, усі компанії, які мають справу з перевезеннями, повинні перевіряти відправку необхідної кількості товарів, оскільки у разі нестачі, відшкодування збитків тягне за собою додаткові витрати, що негативно позначаються на прибутку компанії.

Отже, управління ватажоперевезеннями відіграє велику роль у розвитку галузі, а сьогодні логістика переживає не легкі часи постійних змін, що пов'язано з невизначеністю вітчизняної економіки в цілому і карантинними обмеженнями зокрема.

Щоб бути конкурентоспроможним та успішно працювати в цьому секторі, багатьом логістичним провайдером доводиться змінювати напрацьовані схеми роботи, і застосувати інші часто, більш коштовні способи і методи. Тому в сучасних умовах господарювання можуть набути популярності змішані перевезення [4]. Сутність полягає в тому, що доставка товарів до покупця здійснюється з використанням декількох видів транспорту за підтвердженням одного договору з клієнтом, що відстежується та управляється менеджером-логістом на всіх етапах доставки [5].

### **Список використаних джерел**

1. <https://www.railinsider.com.ua/obsyagy-vantazhoperevezen-v-ukrayini-znyzyls-na-112/>
2. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. <https://flexlogistics.com/the-7-rs-of-logistics/>
4. <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/780074.html>

5. [https://biz.ligazakon.net/analytics/195323\\_logstika-v-umovakh-karantinu-chi--shans-na-vidnovlennya](https://biz.ligazakon.net/analytics/195323_logstika-v-umovakh-karantinu-chi--shans-na-vidnovlennya)  
6. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf)

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

**Д.В. Волошук**  
*Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРОВІДНА РУШІЙНА СИЛА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Зародження стратегічного менеджменту пов'язане з перспективами, які з'являлися в процесі планування великомасштабних військових кампаній. Однак подальший його розвиток відбувався в результаті швидкого зростання динаміки соціально-економічного зростання країн, конкуренції, науково-технічного прогресу, підвищення ролі людського фактору в управлінні, появи нових методів прогнозування та моделювання тенденцій суспільного розвитку.

Стратегічне управління являє собою процес формування програми розвитку організації, прийняття і реалізації стратегічних рішень. Загалом стратегічний менеджмент – це комплекс процесів, явищ та характеристик, що відображають пріоритетність цілей та динаміку розвитку організації, своєчасність прийняття рішень та дій, прогнозування майбутнього, аналіз наслідків керуючих впливів та інновацій.

Серед ключових переваг стратегічного підходу до управління організацією слід виділити наступні:

- за допомогою стратегічного управління забезпечується загальне розуміння основних рис і принципів функціонування організації та певних управлінських дій та рішень;
- стратегічне управління – це гарантія поточного успіху організації та її безперервний розвиток за умов нестабільного навколишнього середовища і жорсткої конкуренції;
- стратегічний менеджмент дає змогу уніфікувати рішення менеджерів усіх рівнів управління, які пов'язані із формуванням стратегій розвитку;
- стратегічний менеджмент дозволяє оцінити альтернативні варіанти раціонального використання ресурсів тощо.

На рис. 1 зображено діаграму, яка чітко описує загальну модель процесу стратегічного управління в організації.

З діаграми можна виділити декілька головних впливів на діяльність організації в цілому, які з'являються у процесі стратегічного управління. Хоча стратегічний план слід переглядати щонайменше один раз на рік, стратегічне планування не виконується лише один раз на рік, а є безперервним процесом. Очевидно, що візія та місія організації зазвичай не змінюються протягом кількох років, але як стратегічне бачення, так і стратегічні цілі часто змінюються після аналізу того як організація рухається до своєї головної мети.

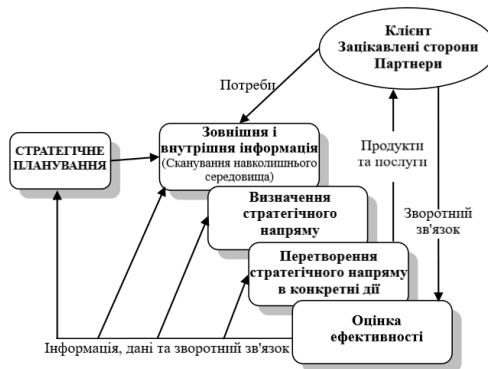
Проте слід також виділити деякі недоліки, властиві стратегічному менеджменту:

- стратегічний менеджмент не завжди може дати точну та детальну картину майбутнього, що ускладнює процес розробки стратегічних планів та їх реалізацію;

- для стратегічного менеджменту немає єдиної теорії, яка детально описувала би кожний крок під час вирішення певних завдань у конкретних ситуаціях. Кожен керівник розуміє і впроваджує стратегічне управління по-своєму, але не кожному властиве стратегічне бачення;

- задля реалізації процесу стратегічного управління організації потрібно витратити багато зусиль, часу та ресурсів;

- негативний ефект від помилок, здійснених під час стратегічного планування значно зростає, зважаючи на сучасні тенденції розвитку технологій та швидку зміну реалій.



**Рис.1. Модель процесу стратегічного управління**

Таким чином, для того, щоб мати постійний, стабільний успіх на ринку, організації необхідно переорієнтувати менеджмент на вирішення таких завдань, які будуть гарантувати стійку позицію компанії, її виживання в будь-яких ринкових умовах. Тому основною метою впровадження стратегічного управління є побудова організації з

високим стратегічним потенціалом, здатною швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, довгостроковою конкурентоспроможністю та стабільно високими фінансово-економічними результатами.

*Науковий керівник: Н.В.Касьянова, доктор економічних наук, професор.*

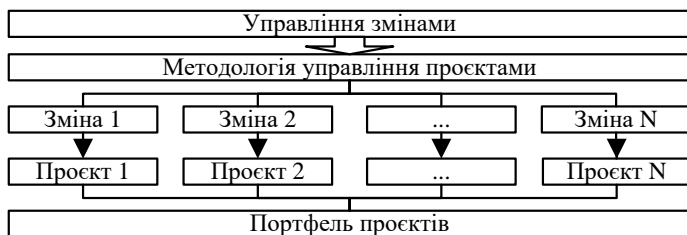
**В.О. Занора, А.О. Бут**  
*Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ**

Стратегічне управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства є актуальним та пріоритетним напрямом через те, що саме воно визначає сутність функціонування суб'єкта господарювання, його особливості та подальші напрями.

Зовнішні умови впливають на систему управління підприємством загалом, а також на такі її складові як підсистема стратегічного управління економічним розвитком діяльності. Їхній вплив зумовлює необхідність впровадження змін з метою удосконалення та розвитку системи стратегічного управління.

Серед сучасних інструментів, затребуваних управлінською сферою, методологія управління проектами, яку можна застосувати задля реалізації стратегічних, організаційних та інших змін. Кожну окрему зміну можна розглядати в якості певного проекту, а їх сукупність як портфель проектів (рис. 1).



**Рис. 1. Структурна схема застосування методології управління проектами для управління змінами**

Серед зовнішніх умов, що найсуттєвіше вплинули на систему стратегічного управління економічним розвитком господарською діяльністю підприємства, виокремлюємо пандемію коронавірусу. Загрожуючи результативності господарської діяльності підприємств, пандемія коронавірусу вплинула, зумовивши формування концепції ТАМ, компонентами якої, за даними фахівців McKinsey Company, є творчість, аналітика та мета. Реалізація стратегічного управління розвитком господарської діяльності підприємства з використанням концепції ТАМ дозволяє забезпечити не лише виживання суб'єкта господарювання в умовах жорстких обмежень для ведення діяльності, а й домогтися зростання ефективності.

Під компонентом зазначеної концепції «творчість» мається на увазі творчий підхід до ведення діяльності. Важливість аналітики як для здійснення господарської діяльності підприємства, так і для системи стратегічного управління розвитком є беззаперечною. Однак, лише аналітика, навіть якісна, не здатна забезпечити ефективну діяльність суб'єкта господарювання, а особливо його розвиток. Аналітика є підґрунтям, основою для прийняття рішень. Аналітика при належному підході є потужним інструментом, що дозволяє підприємству реалізовувати свій потенціал. І в даному контексті таким підходом є творчий підхід, що є нестандартним, новітнім загалом чи для підприємства зокрема. Орієнтиром для проведення аналітики та реалізації творчості, творчих підходів є мета господарської діяльності підприємства.

Серед іншого, на сьогодні, під час управління господарською діяльністю на підприємствах реалізується цикл «спостерігати, орієнтуватись, приймати рішення, діяти». Тобто в умовах функціонування підприємства проходить спостереження як за зовнішнім середовищем суб'єкта господарювання, так і внутрішнім. Спостереження відбувається задля визначення змін у згаданих середовищах, що є умовами господарської діяльності підприємства, оскільки вони впливають на неї. Надалі відбувається орієнтування щодо ситуацій, які можуть мати місце через видозміну наявних характеристик середовищ чи появу нових. Нові характеристики внутрішнього середовища, як і зовнішнього, наприклад, пандемія коронавірусу, здатні кардинально вплинути на діяльність підприємства. Зорієнтувавшись, приймається рішення щодо подальшої діяльності підприємства. На сьогодні згаданий цикл також зазнає змін через вплив Індустрії 4.0, тобто цифровізації, що дозволяє пришвидшити його виконання та звузити до двох складових, а саме «сприймати» та «діяти», забезпечуючи оперативність.

Результатом проведеного дослідження є висновок про те, що актуальними напрямками вдосконалення стратегічного управління

економічним розвитком господарської діяльності підприємства є застосування методології управління проектами, реалізація діяльності через призму сучасної концепції «творчість, аналітика, мета», а також врахування тенденції щодо зміни циклу «спостерігати, орієнтуватись, приймати рішення, діяти» на «сприймати та діяти».

**О.С. Каліцева**

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

### **ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

За останні роки в Україні активно розвивається напрям малих підприємств, зростає їх питома вага та кількість у сфері національної економіки держави. На сьогоднішній день один із напрямів економічної політики України є становлення сектору малого бізнесу, оскільки, розвиток малих підприємств повинен сприяти оздоровленню економіки держави.

Протягом останніх двох років майже 90% суб'єктів господарювання становили середні та малі підприємства. Проте зазначимо, що напрям функціонування сектору малих підприємств має велику частку банкрутств, адже лише 10% малого бізнесу є надійними та успішними, а приблизно 40% припиняють свою господарську діяльність вже протягом перших двох років існування [1].

З огляду на це, дослідження ризиків підприємницької діяльності потребує нових підходів до їх оцінки та інтерпретації і стає в край важливим питанням для малого та середнього бізнесу. Крім того, якщо розглянути галузеву спеціалізацію, напрям діяльності малого бізнесу та види ризиків, необхідно визначити актуальні підходи до управління їхніми ризиками. Однак зазначимо, що існує декілька проблем ідентифікації ризиків малих підприємств та вибору оптимального методу для мінімізації його впливу на ефективну діяльність, прибутковість і розвиток малого бізнесу. З огляду на структурні перетворення у підприємницькій діяльності, що зумовлені нестабільним економічним становищем в країні, які торкнулися в першу чергу малого бізнесу, з'являється необхідність розширення спектру досліджень методів реалізації ризик-менеджменту на малих підприємствах.

Сучасні дослідження ризик-менеджменту генеруються невизначеністю внутрішніх та зовнішніх умов реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства, а також ризик зниження

фінансової стійкості підприємства, валютний ризик, кредитний ризик, інфляційний та податковий ризик. Також варто взяти до уваги державний вплив на утворення ризиків, що можуть відбиватися на процес господарської діяльності малих підприємств, особливо зважаючи на вітчизняні бюджетно-податкові законодавчі норми.

Варто зазначити, що державне регулювання, наслідком якого є ризик події, стає зовнішнім фактором ризику для малих підприємств, що зводиться до макроекономічних заходів впливу, де застосовується податкова та цінова політика, до цього ж проводиться політика «дорогих» грошей, що призводить до підвищення ціни кредиту. Однак управління ризиком не зводиться лише до дії на джерело ризику із метою мінімізації рівня можливих втрат діяльності малих підприємств. Отже, потрібно управляти не лише внутрішніми ризиками, але й зовнішніми ризиками. Прикладом такого методу підприємства може слугувати хеджування валютних ризиків. Тому, при розробці внутрішніх стандартів ризик-менеджменту малого бізнесу за основу потрібно брати міжнародні стандарти управління ризиками. Виходячи з практики, такі стандарти включають у себе такі етапи:

- оцінка ймовірності настання ризику;
- ранжування ризиків;
- економічна ефективність управління ризиками [3].

Можемо додати до цього, що вітчизняна практика щодо управління ризиками малих підприємств не позбавлена характерних ознак, оскільки специфічні риси сьогодення, такі як корупція, криміналізація, значний обсяг тіньової економіки впливають на структуру ризиків малого бізнесу на мікро та макрорівні [2]. Зараз в Україні відсутні національні стандарти ризик-менеджменту та більшість малих підприємств, за нестачею фінансових ресурсів, не мають змоги реалізувати загальний ризик-менеджменту на постійній основі.

Отже, зробимо узагальнений висновок, що статистичні показники діяльності малого бізнесу на сьогоднішній день генерують мінімальну ділову активність, оскільки лише 10% від їх загальної частки є прибутковими та мають ефективну господарську діяльність, а інші – це частка, що не має можливості просувати свою діяльність на конкурентному ринку. Тому на нашу думку, застосування ризик-менеджменту активізує ефективну діяльність вітчизняних малих підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України [Електрон& ний ресурс] / Держстат України, 1998—2020: офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Кравченко В.А. Стан управління підприємницьки& ми ризиками: українська специфіка / В.А. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSSAE/article/view/3934>

3. Кравченко В.А. Управління підприємницькими ризиками: сутність та сучасна методика / В.А. Кравченко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — Економіка. — 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://papers.univ>

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

**С.Ю. Кононюк**

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

## **РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Жоден економічний суб'єкт, орієнтований на успішний тривалий розвиток, не обходиться без реалізації інноваційних проєктів. Головним фактором впровадження інновацій є підвищений ризик. Тому на першому місці для кожного інноваційного підприємства є управління ризиками. Від успішності її вирішення в рамках адекватно вибудованої системи ризик-менеджменту залежать результати реалізації всього інноваційного проєкту. В зв'язку з цим проблема оцінки ризиків інноваційних проєктів актуальна на сьогодні. Реалізація цілей управління ризиками покладається на персонал, відповідальний за інноваційний проєкт. Зменшення невизначеності інвестиційних результатів досягається шляхом створення бази інноваційних проєктів та накопичення інформації про ступінь їх інтегрованості та якості. Однак занадто багато інформації про інновації не зменшує невизначеності. Для управління інноваційними ризиками необхідно забезпечити відповідність інформації та прийняття рішень.

Метою аналізу є оцінка всіх видів проєктних ризиків і визначення:

- Можливі шляхи зниження ризиків;
- Доцільні заходи щодо реалізації проєкту та існуючі рівні ризику та методи зниження ризиків.
- Дослідження проєктного ризику передбачає вирішення таких завдань:
  - пошук шляхів зниження ризиків;

- облік ризиків при оцінці доцільності проекту;
- здійснювати облік ризиків при оцінці доцільності впровадження методів фінансування;
- визначити ризики проекту;
- оцінка ризиків проекту;
- визначення факторів, що впливають на ризик.

При оцінці проекту передбачається, що ці початкові значення, особливо величина грошового потоку, відомі або можуть бути чітко визначені. У реальних ситуаціях цього майже немає. Параметри, що визначають грошовий потік, можуть приймати значення, які відхиляються від очікувань. Взагалі кажучи, інвестиційний проект подібний до складного організму на всіх етапах його життєвого циклу. Його функціонування супроводжується такою кількістю переплетінь причинно-наслідкових зв'язків, що передбачити їх з високою точністю практично неможливо. З огляду на це, очевидно, що детермінований метод не може бути міцною основою для достатнього аналізу інвестиційних проектів. Найпростішим для прийняття є академічний метод. У цьому методі аналітик усвідомлює, що готує інформаційну базу для прийняття рішень в умовах невизначеності. У різних ситуаціях ступінь невизначеності може бути різним, а отже, і ризик буде різним.

Загалом, на сьогодні ризик є незрозумілою категорією, і його коріння сягають глибоко у філософські проблеми, такі як причинно-наслідкові зв'язки, випадковості та проблеми світового знання. Існує принаймні два способи визначення ризику-втрати та втрати невизначеності. З точки зору збитків, ризик визначається як ймовірність збитку, що перевищує певну величину. Іншим визначенням ризику є математичне очікування втрати чи збитку. В управлінні інвестиціями та фінансами під ризиком часто розуміють ступінь невизначеності в отриманні очікуваного прибутку від інвестицій. Очевидно, що загальне визначення ризику повинно базуватися на умовах, за яких він виникає.

Система потрапляє в сферу впливу факторів ризику в трьох випадках:

1. Система переслідує конкретні цілі;
2. Вибір здійснюється за невизначених умов;
3. Система може вибрати спосіб її реалізації.

Кожна компанія повинна прагнути повною мірою використовувати свій інноваційний потенціал і надавати нові технології, нове обладнання та можливість випускати нову продукцію для виробничого процесу, але, приймаючи рішення про розробку інноваційних проектів, вона повинна повністю враховувати фази ризику, пов'язані з будь-яким нововведенням. При виборі

інвестиційного плану одним з найефективніших методів оцінки ризиків є проведення експертних методів оцінки ризиків на різних етапах проекту (наприклад, передінвестиційний, інвестиційний та операційний). Для кожного етапу проекту розроблено детальний перелік факторів ризику. При цьому кожен фактор характеризується своєю пріоритетністю та часткою кожного фактора та його загальними показниками.

### **Список використаних джерел**

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
2. Я.Д. Крупка. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 576. – С. 145–149; С. 11–18.
3. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О.Є. Григор'єва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/11\\_34.pdf](http://vlp.com.ua/files/11_34.pdf).
4. Петухова О.М. Управління ризиками інноваційної діяльності / О.М. Петухова, Г.В. Сілакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10155/1/15.pdf>.

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

**А.Г. Манукян**

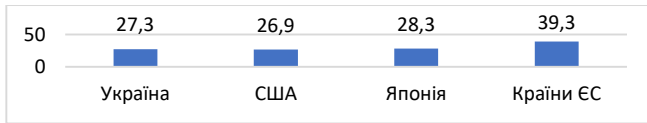
*НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*

## **ПОДАТКОВА РЕФОРМА В УКРАЇНІ: ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ І СПРОЩЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ**

Податкова система України є невід'ємною складовою державних фінансів та економіки держави загалом, оскільки вона втілює пріоритети державної податкової політики та надає державі можливість повноцінно існувати та виконувати свої функції [1].

Основними недоліками сучасної української податкової системи є: нестабільність податкової політики; обтяжливі податкові ставки; ухилення від сплати податків; відсутність стимулів для розвитку економіки.

В Україні питома вага податкових платежів у структурі ВВП нижча, ніж в Японії чи країнах ЄС, але більша, ніж в США (рис. 1).



**Рис. 1. Питома вага податків у структурі ВВП різних країн [2]**

В Україні відносно невеликий податковий тиск 27,3%, менший лише в США 26,9%, в той час у країнах ЄС податковий тиск у середньому склав 39,3%. Існує два підходи до оподаткування доходів:

1) пряма шкала: податок розраховується за єдиною ставкою незалежно від рівня доходу, не враховує принцип соціальної рівності: малозабезпечені та заможні верстви населення сплачують однаковий відсоток з доходу (Україна, Росія, Грузія, Болгарія);

2) прогресивна шкала: спрямована на збільшення податкових ставок при збільшенні доходу.

В Україні законодавством затверджено 11 податків та зборів: (7 державних та 4 місцевих), Японії – 55 (25 державних та 30 місцевих), Великобританії – 8, Італії – 15, Німеччині – 16, Франції – 7, Нідерландах – 9, Португалії – 8, Іспанії – 8, податків. Тобто в Україні оптимальна кількість податків порівняно з іншими країнами світу.

В Україні більшу частину надходжень до бюджету складають непрямі податки, а саме податок на додану вартість та акцизний податок. Так, у 2021 році ПДВ склав 50,69% усіх бюджетних надходжень, акцизний податок – 15,64%, ПДФО – 21,33%, податок на прибуток підприємств – 9,25%. У країнах ЄС та США більшість надходжень до бюджету складають прямі податки. Ставки основних податків в Україні є нижчими ніж в інших країнах (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Ставки основних податків в Україні та інших країнах**

Країна	Ставка ПДВ		Ставка ПДФО		Ставка податку на прибуток		Загальний рейтинг країни, місце
	%	місце	%	місце	%	місце	
Україна	20	2	8	1	18	1	1
Німеччина	19	1	47,5	6	29,8	4	3
Іспанія	21	3	45	4	30	5	4
Італія	22	4	45,6	5	31,4	6	7
Франція	20	2	45	4	34,4	8	6
Нідерланди	21	3	52	7	25,5	3	5
Португалія	23	5	42	3	36	9	8
Польща	23	5	32	2	19	2	2

Оптимізація податків буває законною (уникнення сплати податків та податкове планування) та незаконною (ухилення від сплати податків). Найбільші можливості для уникнення податків в Україні виникають у зв'язку з використанням таких пільг, як перенесення балансових збитків на наступні податкові періоди, стягнення ПДВ за нульовою ставкою, застосування ліберальних правил списання безнадійних боргів, вкладання коштів у благодійну діяльність тощо.

Найбільш доцільним та ефективним є метод податкового планування – вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів підприємства з метою досягнення найнижчого рівня податкових зобов'язань, що виникають при цьому. Напрямами вдосконалення чинної системи оподаткування у подальшому повинні бути: помірне зниження і рівномірність розподілу податкового навантаження між платниками залежно від виду діяльності; посилення ефективності податкового контролю за рівнем витрат виробництва; створення умов для активізації інвестиційних та інноваційних процесів у пріоритетних галузях економіки; забезпечення контролю за формуванням та використанням фінансових ресурсів, мобілізованих внаслідок застосування податкових пільг; мінімізація витрат на податкове адміністрування; оптимізація ставок різних податків та їхнє узгодження з європейськими стандартами.

#### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А.І. Державна податкова політика і система податків. *Фінанси України*. 2015. С. 17–19.
2. Соколовська А.М. Податкова система держави: теорія та практика становлення: автореф. дис. д-ра екон. наук. 2018. 488 с.

***Науковий керівник: Н.М. Штефан,  
кандидат технічних наук, доцент.***

**Є.В. Нікітіна**

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

### **СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У нинішніх умовах ринкової економіки кожне комерційне підприємство зацікавлене у підвищенні рівня інвестиційної привабливості, оскільки прагне розвивати виробництво, підвищувати

конкурентоспроможність і залучати ресурси на інвестиційному ринку на кращих умовах. Залучення достатніх інвестицій для вітчизняних підприємств є однією з ключових умов їх економічного розвитку, оскільки дозволить підвищити фінансовий потенціал.

Підприємство прямого інвестування – це суб'єкт господарювання, що знаходиться під контролем або суттєвим впливом прямого інвестора. Підприємство прямого інвестування є або дочірнім (включаючи філії та представництва) або асоційованим підприємством.

Потреба суб'єктів в регулярних інвестиціях потребує формування таких умов та досягнень які зацікавлять інвестора.

Ступінь інвестиційної привабливості є своєрідним індикатором, яка дає можливість зробити висновки потенційним інвесторам про необхідність та доцільність вкладення коштів саме в цей об'єкт.

Інвестиційна привабливість підприємства складається з: сфери діяльності, потенціалу, вихід на експорт та імпорт, інвестиційну програму, фінансову складову, власники (акціонери), місце розташування, менеджмент на підприємстві.

Під час вибору об'єкта інвестування, інвестори найбільш значущими вважають показники рентабельності, динаміки прибутку до сплати відсотків і податків, показники платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, показник покриття прибутком суми сплачуваних відсотків, коефіцієнт відношення чистого грошового потоку до довгострокових зобов'язань, перспективи ринкових позицій підприємства, інформаційну прозорість, інвестиційну вартість підприємства. Окремим аспектом можна виділити рівень фінансового стану підприємства. Замовником проведення оцінки інвестиційної привабливості може бути як безпосередньо саме підприємство, так і потенційний інвестор. Мета кожного з них різна. При цьому ефективним є інвестування, при якому наявний подвійний ефект: позитивні результати як для інвестора, так і для підприємства.

Цілі оцінювання інвестиційної привабливості.

Для підприємства: визначення загальноекономічного стану, залучення інвестицій до рівня інвестиційної привабливості для одержання комплексного позитивного ефекту, розробка заходів для підвищення інвестиційної привабливості.

Для інвестора: оцінка стану об'єкту, розробка варіантів вкладення інвестицій, використання надлишкових ресурсів для одержання майбутньої вигоди.

Отже, інвестиційна привабливість є важливим комплексним індикатором для будь-якого підприємства.

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

## СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

Розмаїття сучасних суб'єктів підприємництва в Україні потребує новітніх підходів до вирішення проблем щодо вибору системи оподаткування, обліку та звітності.

У цей час приватні підприємці можуть обрати одну з двох систем оподаткування доходів, отриманих від заняття підприємницької діяльності:

- загальну систему оподаткування шляхом сплати податку з доходів підприємця;
- спрощену систему оподаткування шляхом сплати єдиного податку.

Характеризуючи загальну систему оподаткування (рис. 1), можна сказати, що вона максимально враховує економічні показники діяльності підприємства – у більшості випадків у платника податків з невисокими показниками доходу не виникає великих податкових зобов'язань. Підприємства, що мають збитки у звітному періоді, часто взагалі не сплачують основних податків.

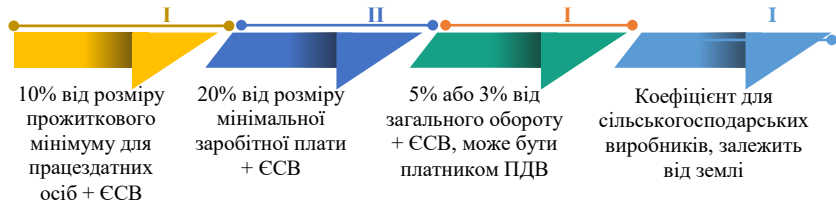


Рис. 1. Загальна система оподаткування в Україні

Об'єкт оподаткування підприємця згідно з ПКУ, що перебуває на загальній системі оподаткування, визначають як: Чистий дохід = Оподатковуваний дохід – Витрати [1]. Витрати визначають так само, але до формули їх включають у разі отримання доходу, якого дані витрати стосуються. Причому якщо підприємець є платником ПДВ, то як у доходах, так і у витратах ПДВ не враховують. Таким чином, загальна система оподаткування має ряд переваг: відсутність обмежень у видах діяльності, обсягу доходу й кількості працівників; більш широка можливість планування та оптимізації оподаткування; можливість несплати ЄСВ за відсутності чистого доходу; розмір сплачуваних податків, який прямо залежить від обсягу доходів за

звітний період. Проте існує декілька недоліків: складність адміністрування; досить високе податкове навантаження, особливо за наявності найманих працівників; обов'язкова реєстрація платником ПДВ у разі перевищення обороту в 1000000 грн. за 12 місяців.

У спрощеній системі оподаткування (рис. 2), на відміну від загальної, особи, що на ній перебувають, мають деякі обмеження у видах діяльності, також законодавством обмежено кількість працівників і дохід таких суб'єктів підприємницької діяльності.



**Рис. 2. Спрощена система оподаткування в Україні**

Враховуючи це слід, зазначити, що ця система оподаткування має свої переваги та недоліки (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування**

Переваги	Недоліки
1. Простіша процедура нарахування єдиного податку	1. Обмеження у видах діяльності, обсязі доходу й кількості працівників
2. Спрощене ведення обліку і відносна простота заповнення звітності	2. Певні дискомфортні аспекти роботи ФОП з юридичними особами на загальній системі
3. Звільнення від сплати платником єдиного податку низки податків і обов'язкових платежів	3. Відсутність можливості добровільної реєстрації платником ПДВ у фізичних осіб-підприємців
4. Можливість бути платником ПДВ за власним бажанням у разі перевищення встановленого ПКУ обороту	4. Розмір податку для платників 1-ї і 2-ї груп не залежить від результатів діяльності; обов'язкова сплата ЄСВ у мінімальному розмірі для 1-ї та 2-ї груп платників єдиного податку незалежно від результату діяльності

Таким чином, від вибору системи оподаткування безпосередньо залежить податкове навантаження на платника податків.

### Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 1.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/paran4292#n4292> (дата звернення: 17.11.2021).

*Науковий керівник: Н.М. Штефан, кандидат технічних наук, доцент.*

## **КОНТРОЛІНГ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобальне потепління – це питання, що турбує світову спільноту останні десять років, що викликало у 2019 році в ЄС затвердження нової масштабної програми – European Green Deal. Ця програма передбачає, що промислові підприємства відмовляться від використання викопних видів палива та з економіки будуть витіснені ті галузі, що створюють шкідливі викиди.

Як відомо, Україна має тісну економічну співпрацю з країнами ЄС у багатьох галузях, тому повинна активно підтримувати всі екологічні ініціативи, у тому числі European Green Deal. Але підтримка таких екологічних ініціатив для України є досить складним завданням. Однією з забруднюючих галузей економіки країни є металургійна галузь, яка є виробником чавуну, самого найбруднішого виду металургійного виробництва. Чавун, як один із видів експорту металургійних виробів виготовляється в доменній печі, яка і є джерелом викиду. Викиди CO<sub>2</sub> становлять у середньому 200 т/т чавуну, в той час як у Європі стрімкими темпами зменшуються виробники чавуну. При виробництві сталі викиди CO<sub>2</sub> становлять приблизно 2000 кг/т, в той час як рівень викидів на європейських металургійних заводах складає приблизно 1300 кг/т.

Для стимулювання промисловості зменшувати шкідливі викиди, у країнах ЄС діють високі податки на викиди вуглецю. У середньому цей показник становить 30 євро за тону (в грн – 924,9). До 2019 року в Україні ставка податку за викиди вуглецю становила 0,41 грн за тону. Лише з 1 січня 2019 року ставка зросла у 24 рази до 10 грн за тону. І її сплачують ті підприємства, що викидають понад 500 тис. тонн CO<sub>2</sub> щорічно. Але світова тенденція щодо ставок податку свідчить, що в Україні її треба суттєво підняти.

Металургійна галузь стоїть перед рішенням складного завдання: в майбутньому сплачувати високі екологічні податки за викиди вуглецю або модернізувати виробництво. Для запровадження таких кроків металургійним підприємствам потрібні величезні фінансові ресурси.

Для стимулювання процесу декарбонізації в інших країнах, які експортують товари до Євросоюзу, було прийнято рішення запровадити податок на імпорт товарів з вуглецевим слідом або

«прикордонне вуглецеве коригування» (Carbon border adjustment mechanism), яке Єврокомісія планує запровадити не пізніше 2023 року.

Це погана новина для української економіки, бо ЄС – основний торговий партнер України. За підсумками 2020 року частка експорту у ВВП становила 39%. Експорт України до ЄС становив \$ 21,9 млрд. 1/3 цієї суми потенційно підпадає під дію СВА. Отже, українські виробники ризикують втратити доступ до ринку з високою платоспроможністю населення.

Для вирішення задачі існування чи модернізації металургійного виробництва топ менеджмент підприємства повинен прийняти важливі стратегічні цілі, зокрема екологічні. Треба розуміти, чи сформована на підприємстві така система показників, що задовольнить інформаційний попит з екологічних питань? Чи існує така служба на підприємстві, яка б об'єднала в собі питання екології, технології, фінансів, економіки. При тому інформаційне забезпечення служби слід розглядати у тісному взаємозв'язку з процесами прийняття рішень. Для учасників контролінгу завдання полягає у розумінні інформаційної здатності фінансової звітності забезпечити потребу в необхідній інформації щодо обчислення фактичних обсягів викидів CO<sub>2</sub>. Контролінг у здійсненні своїх функцій багато в чому заснований на показниках економічної діяльності підприємства. Але необхідно пам'ятати про межі системи показників. Така обмеженість пов'язана, в першу чергу, з обмеженістю інформаційної здатності фінансової звітності задовольняти потреби у специфічній (екологічній) інформації. Щодо сфери охорони навколишнього середовища, сформувані систему показників досить проблематично, якісні аспекти часто виключають. Подивимось на технологію виплавки сталі, як один із забруднюючих процесів.

Світу відомі три технології виплавки сталі: мартенівська, киснево-конверторна та електросталеплавильна. Мартени мають найбільший рівень викидів CO<sub>2</sub> – в середньому 2500 кг/т сталі, киснево-конверторна технологія – 1800-2000 кг/т, електрометалургійна технологія – 100-300 кг/т. У 2020 році в Україні в електродугових печах було виготовлено лише 5,5% сталі, решта припадає на мартенівську та киснево-конверторну технології. Зараз основний та порівняно дешевий спосіб виготовлення сталі – киснево-конверторний, проте більш екологічним способом вважається електросталеплавильний метод.

Тому при створенні відділу контролінгу на металургійному підприємстві стратегічною ціллю повинно стати перетворення на електрометалургію. Саме вона є найбільш реальним та доступним шляхом для металургів витримувати жорсткі норми European Green Deal.

## СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ТА ЙОГО ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Соціальна політика будь-якої країни обумовлює тенденцію поглибленого розвитку різних сфер суспільного життя, що визначає процес розвитку суспільного життя та соціального забезпечення людини, цілеспрямований вплив на це контролюючих органів.

Основним джерелом фінансових ресурсів соціального захисту є ВВП, в процесі розподілу та перерозподілу формуються первинні та вторинні доходи економічної системи, частина яких спрямовується на формування централізованих та децентралізованих фондів за рахунок оподаткування та соціальних внесків.

Ці джерела можна розділити на три основні категорії:

- 1) державні централізовані фонди (включаючи загальнодержавний і місцеві бюджети та всі соціальні фонди, що їм належать);
- 2) державні децентралізовані фонди (до цієї групи належать фонди загальнообов'язкового національного соціального страхування);
- 3) недержавні соціальні фонди (складаються з добровільних внесків підприємств, населення та держави).

У систему соціального захисту входять три суб'єкти: держава, юридичні особи та громадяни. Деякі загальнодержавні заходи у сфері соціального захисту охоплюють усіх членів суспільства, а інші спрямовані на окремі соціальні групи. Перший комплекс заходів передбачає надання кожному можливості реалізувати свої здібності та отримувати доход, визначити офіційний рівень життя, захистити інтереси споживачів, індексувати доходи. Друга група заходів соціального захисту охоплює окремі групи населення, зокрема безробітних, пенсіонерів, інвалідів, ветеранів праці та військової служби, сімей з дітьми, дітей-сиріт, вимушених переселенців, постраждалих від різних катастроф і стихійних лих, біженців [1].

Розглянемо динаміку частки видатків Зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення за останні 5 років (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Видатки Зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне

Рік	Сума видатків зведеного бюджету України, млн грн	% до загальних видатків	% до ВВП
2016	258326,1	30,9	10,8
2017	285761,7	27,0	9,6

2018	309363,6	24,7	8,7
2019	321786,7	23,4	8,1
2020	346720,5	21,7	8,3

Джерело: складено за даними [2].

У табл. 1 ми можемо побачити, що порівняно з 2016 роком частка видатків на соціальний захист та соціальне страхування у ВВП та видатків зведеного бюджету у 2020 році зменшилась до 8,3% та 21,7% відповідно. Протягом аналізованого періоду витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення коливалися в межах 8,81–10,8% ВВП, що було досить великим, що свідчить про важливість соціальних функцій держави для соціального захисту та соціального забезпечення України. Видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення є однією із найбільш вагоміших часток видатків бюджету України (табл. 2)

Таблиця 2

### Видатки державного бюджету 2018-2020 роки

Видатки	2018		2019		2020	
	Млн грн	%	Млн грн	%	Млн грн	%
Оборона	97024,0	9,84	106627,7	9,94	260302,0	9,35
Громадський порядок, безпека та судова влада	116875,6	11,86	140151,2	13,06	157672,5	12,24
Охорона навколишнього середовища	5241,2	0,53	6316,2	0,59	6636,8	0,52
Житлово-комунальне господарство	296,9	0,03	108,0	0,01	88,5	0,01
Охорона здоров'я	22617,9	2,29	38561,6	3,59	124925,3	9,70
Духовний та фізичний розвиток	10107,1	1,03	9967,0	0,93	9826,4	0,76
Освіта	44323,4	4,50	51657,6	4,81	52857,3	4,10
Соціальний захист та соціальне забезпечення, з них:	163865,6	16,62	218628,6	20,38	322720,3	25,06
соціальний захист пенсіонерів	150091,0	15,22	182270,1	16,99	202280,4	15,70
Міжбюджетні трансферти	298939,7	30,32	260302,0	24,26	160177,1	12,44

Джерело: складено за даними [3].

В Україні частка видатків комплексного бюджету у ВВП приблизно відповідає світовим тенденціям. Проте кошти, що використовуються на соціальні потреби, науку та освіту, значно нижчі, ніж у розвинутих країнах. Таким чином, у 2020 році частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення у загальних видатках

державного бюджету становить лише 25,06%, на освіту – 4,10%, на медичне обслуговування – 9,70%. І навпаки, витрати на соціальне забезпечення становлять 62,7% видатки на соціальний захист пенсіонерів. Більше того, з 2014 року ці статті характеризуються стабільним зниженням, а у 2019 році лише незначним зростанням. Водночас через тривалий військовий конфлікт з Російською Федерацією зростає частка витрат на оборону (якщо вона становила 6,36% у 2014 році, то 9,35% у 2020 році) [4].

### **Список використаних джерел**

1. Данилюк О.І. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7056>
2. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/>
3. Офіційний сайт Мінфін URL: <https://minfin.com.ua/ua/>
4. Осіпова Л.В., Плахтій В.Г. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: сучасний стан та перспективи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 125–139. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=27263>

*Науковий керівник: Н.М. Штефан,  
кандидат технічних наук, доцент.*

**А.О. Попова**

*Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ**

Активний розвиток стратегічного менеджменту відбувся наприкінці XIX – початку XX ст. і був зумовлений науково-технічним прогресом. Результати робіт Фредеріка Тейлора, Генрі Гантта, Френка та Ліліан Гілберт, що були отримані незалежно один від одного, допомогли сформулювати основні положення управлінської діяльності, концепцію наукового управління та інтерпретувати поняття класичний «менеджмент» до того стану, як ми його розуміємо зараз [1]. Зміни, які відбуваються в сучасній ринковій економіці України у тому числі на промислових підприємствах, інтеграційні процеси в економіці, вимагають від ТОП-менеджменту компаній оперативного реагування на фактори впливу конкурентного середовища. Розвиток

концепцій стратегічного менеджменту, в цьому контексті, набуває актуального значення для суб'єктів господарювання і надає змогу керівникам підприємств створювати комплексну систему дій у короткостроковому і довгостроковому періодах, формувати і реалізовувати конкурентні стратегії, які в свою чергу націлені на оптимальне досягнення цілей організації [2]. В табл. 1 подано характеристику основних етапів розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства (сформовано на основі [3, 4]).

Таблиця 1

**Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [3, 4]**

<i>Етап</i>	<i>Характеристика етапів</i>
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними/майбутніми погрозами та можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання)
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями

Станом на поточний період в Україні становище стратегічного планування є недосконалим та незбалансованим. Узагальнюючи низку проблем, які виникли внаслідок відсутності належної обізнаності в обговорюваній темі, авторами [2] запропоновано такі напрями

вдосконалення стратегічного менеджменту: використання професійних консалтингових послуг щодо розроблення стратегії, формування конкурентних переваг тощо; розширення кола розробників шляхом залучення до процесу планування та реалізації стратегії менеджерів середніх та нижніх ланок; проведення детальної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління; встановлення чітких часових рамок для виконання стратегічних та тактичних завдань; встановлення посиленого контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії; використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації. Отже, стратегічний менеджмент надає змогу визначити вектор руху компанії для формування стійких конкурентних переваг, досягнення поставлених задач та успіху на ринку в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Школа научного управління (1885–1920 pp.). Стислий курс по основам менеджменту. URL: <https://students-library.com/library/read/77539-skola-naucnogo-upravlenia-1885-1920-gg>
2. Мокіна Ю.В., Кавуненко О.М. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник ВПІ*. 2013. Вип. 3. С. 22–27.
3. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2008. 516 с.
4. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>

***Науковий керівник: О.М. Савицька,  
кандидат економічних наук, доцент.***

**Т.С. Рябушкін**

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

## **НЕОБХІДНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У наш час багато компаній переживають кризу. Деякі легше, деякі складніше її переносять, але як керівництву полегшити виживання своєї компанії під час кризи? На це питання є відповідь – найняти антикризового менеджера.

Антикризовий менеджер – це, в першу чергу, бездоганний менеджер, оратор, мотиватор, який змотивує персонал, налагодить виробництво, щоб все разом узяте працювало як швейцарський годинник і жодна копійка не втекла в непотрібне русло. Це людина, яка здатна приймати критичні та сміливі рішення в скаладний час. На мою думку, щоб стати таким антикризовим менеджером, потрібен не тільки багаж знань, який можуть дати в університеті та на курсах, але і досвід, дуже великий досвід. Наприклад, потрібно працювати на підприємстві, яке буде переживати кризу і так не один раз, щоб зрозуміти усі деталі кризи, як це працює і як з цим боротися.

Як приклад роботи антикризового менеджменту наведу ситуацію з фармацевтичною компанією Johnson&Johnson. У 1982 р. компанія Johnson&Johnson не зі своєї вини опинилася в стані тяжкої кризи. Після прийому їх препарату «Тайленол» діючою речовиною якого був парацетамол, померло семеро людей у Чикаго. Репутація компанії стала під загрозу. Продажі тайленолу, які становили значну частину виручки, значно впали, також постраждав продаж іншої продукції компанії. До того що трапилось, компанії належало 37% ринку анальгетиків, після –7% [1]. Компанія швидко прийняла дії. Почала співпрацювати з поліцією Чикаго, ФБР та агенством з лікарських засобів та продуктів харчування. Розслідування швидко показало, що злочинець з невиявлених мотивів підмінив капсули препарату в упаковці "Тайленол" на ціаністий калій. Компанія запропонувала велику винагороду за впіймання вбивці, однак його так і не знайшли. Не дивлячись на неприйцасність компанії до вбивств, оскільки конструкція упаковки була здатна до зміни препарату у ній, негайно було відкликано 31 мільйон упаковок препарату на 100 мільйонів доларів, припиненно його виробництво та реклама. Незабаром препарат повернувся на ринок вже в упаковці, яка виключає непомітне розкриття. На той час жодна фармацевтична компанія не зіштовхувалась з таким швидким відкликанням, таких великих партій. Цей приклад показує, як нестандартне мишлення, яке повинен мати антикризовий менеджер, та ризикові рішення у критичній ситуації, можуть вплинути на компанію.

Отже, можемо зробити висновок, що більшість компаній для того, щоб у ситуаціях, коли потребується витягувати компанію з критичного стану, який загрожує її життю, наймають антикризових менеджерів або заздалегіть вже мають антикризовий відділ.

### **Список використаних джерел**

1. Приклад антикризового менеджменту у фармацевтичній компанії Johnson&Johnson. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/jnj-tylenol-case/>

**Т.Г. Суходольская,**  
кандидат экономических наук, доцент  
*Институт предпринимательской деятельности,*  
*г. Минск, Республика Беларусь*

## **РЕАЛЬНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВА РАБОТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

Текущая пандемия коронавируса (COVID-19) создала беспрецедентную ситуацию во всем мире. Правительства принимают целый ряд оперативных мер, в том числе закрытие государственных границ, введение обязательного карантина, ограничение свободы передвижения, запрет проведения массовых мероприятий, а также изоляция городов или целых стран. Все это привело к масштабным изменениям в привычном порядке жизни и экономической деятельности.

Уже сегодня многие эксперты приходят к заключению, что пандемия коронавируса внесла значительные коррективы в сферы нашей жизни, что и предопределило перспективы развития малого и среднего бизнеса и у нас в стране.

В настоящее время большое количество людей оказались во власти вынужденного карантина и самоизоляции, а также из-за повсеместного закрытия границ, что сказалось на спросе и нормальном функционировании цепочек поставок и продажи.

В сложившейся ситуации отдельные сферы деятельности малого и среднего предпринимательства оказались в сложном положении. В основном это коснулось сферы услуг: розничная торговля (за исключением продуктов питания и медикаментов), туризм, общественное питание, образование, культура и досуг, выставочная деятельность, транспортные услуги. Доходы резко сократились, недостаточно средств даже на оплату труда и аренду помещений. Наибольшие потери несет туристическая индустрия, индустрии гостеприимства. С учетом специфики этих бизнесов (значительные фиксированные издержки) наблюдается тотальное банкротство более мелких игроков (туроператоров, рестораторов и других) и существенной потери кредитоспособности крупных туристических сетей и систем.

Сейчас не только этот бизнес, но и другие сферы испытывают стресс, связанный с общей неопределённостью и снижением спроса в разных отраслях.

Важно осознать, что в большей или меньшей степени во время этого кризиса страдают практически каждое предприятие и работник. Меньше работы не стало разве что у торговли продуктами

питания, аптек, работников здравоохранения. В остальных отраслях, даже если людей не будут массово увольнять, возможен временный перевод сотрудников на частичную занятость, наниматели будут просить уходить в отпуск или работать не выходя из дома со снижением оплаты. Вопрос сейчас в том, чтобы смягчить неизбежный удар по экономике, субъектам хозяйствования и работникам.

Для малого и среднего бизнеса это непривычное состояние, так как сформировалась уверенность, что мы знаем себя и свои возможности, несмотря на то, что объективная реальность рынка такова, что в нем происходят постоянные изменения: изменяются потребности, запасы капиталов, наблюдаются изменения экономической среды и т.п.

При этом, находясь в незавидном положении, руководство этих структур, как правило, не проводит политику выработки стратегических планов развития, а полагается на краткосрочные меры, на обеспечение выживаемости в ближайшем будущем.

В сложившейся ситуации очень важна государственная поддержка малых и средних предпринимателей, которая во многих странах имела беспрецедентный характер. Республика Беларусь не стала исключением.

Наибольший удельный вес в общем портфеле поддержки субъектов МСП занимают проекты, связанные с производственной деятельностью (производство светотехнической продукции, оконных и дверных блоков, деревянных строительных конструкций, консервированной продукции) – 37,4%, деятельностью в области транспорта (пассажирские и грузоперевозки) – 21,3 %, сферой услуг – 10,6 %. Исходя из количества профинансированных проектов, сегмент клиентов на 67 % состоит из микробизнеса и индивидуальных предпринимателей.

География финансирования охватывает практически всю территорию Республики Беларусь за счет разветвленной сети банков-партнеров, участвующих в программе. Лидирующую позицию по количеству проектов занимают Гродненская, Брестская и Витебская области.

Из республиканского бюджета 2020 года на развитие предпринимательской деятельности планировалось направить около 2,9 млн бел рублей. В Минске в 2020 году на поддержку малого и среднего предпринимательства направлено 1 млн бел рублей, в том числе 870 тыс. бел рублей на субсидии.

Благодаря принятым мерам, а также деловому сообществу, особенно в регионах, которые проявили активность, регулярно проводили конструктивный обмен мнениями, проявили социальную ответственность – удалось заметно смягчить последствия эпидемии для предприятий и для экономики Беларуси в целом.

### Список использованных источников

1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by> Дата доступа: 05.11.2021.
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://makeright.ru/library/upheaval-sprint/> Дата доступа: 15.11.2021.

**Т.Й. Товт, Е.О. Рац**

*Мукачівський державний університет, Україна*

## **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Динамічні зміни соціально-економічного середовища й ускладнення умов ведення господарської діяльності організацій різних галузей і ринків зумовлює потребу використання нових управлінських підходів. У цих умовах основою ведення бізнесу стає клієнтоорієнтований підхід до управління.

Клієнтоорієнтований підхід – це інструмент партнерської взаємодії організації й клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на забезпечення конкурентних переваг організації у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій.

Сьогодні підвищений інтерес до клієнтоорієнтованості пояснюється зміною характеру конкурентної боротьби, глобалізацією інформаційного простору, стрімким поширенням інноваційних технологій тощо.

Аналіз джерел наукової літератури свідчить, що не має єдиного розуміння чим є клієнтоорієнтованість – інструментом, процесом, результатом зусиль, стратегією чи ін.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає врахування наступних факторів:

- формування конкурентних переваг щодо ціноутворення, якості та асортименту продукції (послуг);
- управління поведінкою клієнта при взаємодії з організацією;
- виявлення причин втрати клієнтів;
- розуміння впливу структурних підрозділів організації на процес роботи з клієнтами.

Основною ознакою сформованого клієнтоорієнтованого підходу є наявність політики формування клієнтської бази, ключових способів визначення її цілей, пріоритетів і ресурсів. Все це зумовлює перехід від товароорієнтованого підходу (увага до товару, збуту та ефективності продажу) до клієнтоорієнтованого (увага до клієнта при дотриманні інтересів організації).

Формування клієнтоорієнтованого підходу повинно відбуватись на рівні:

1. Організації в цілому (стратегія і тактика, організаційна культура, методи управління);
2. Бізнес-процесів (стандартизація роботи, показники результативності, сфери відповідальності);
3. Людського капіталу (цінності, стереотипи поведінки, мотивація, компетенції).

Слід відзначити, що основну роль при реалізації стратегії клієнтоорієнтованості відіграє саме людський капітал, який забезпечує функціонування двох верхніх рівнів.

В сучасному бізнесі клієнтоорієнтованість організації визначається її здатністю отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.

Доцільно відзначити, що в сучасному бізнесі «клієнт» це не тільки покупець товарів чи одержувач послуг, але й будь-яка зацікавлена сторона: співробітники організації, постачальник, партнер, акціонер та ін.

В основі клієнтоорієнтованої стратегії організації лежить лояльність споживача. Саме завдяки лояльності споживачів, партнерів і співробітників, організації мають конкурентну перевагу на ринку і можуть розраховувати на гарантію одержуваних доходів.

В цілому лояльність клієнта можна уявити як поєднання поведінкової та емоційної її складових.

Поведінкова лояльність відображається в діях покупців, в кількості покупок, їх розмірами і частотою. Рівень поведінкової лояльності є вимірюваним і може бути відображеним у реальних цифрах: кількість повторних покупок, середній чек покупки, величина збільшення покупки за часовий проміжок, тривалістю часу співпраці, частота покупок та ін.

Емоційна лояльність проявляється в емоціях і думках клієнта, його ставленню до організації та продукту. Дана лояльність вимірюється рівнем задоволеності, ставленням до організації, готовністю до покупки, бажанням рекомендувати рідним і друзям та ін.

В умовах динамічних змін бізнес-середовища забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості, який проявляється в успішному обслуговуванні клієнтів – конкурентна перевага сучасних організацій. Адже технологічні рішення і маркетингова стратегія можуть бути скопійовані конкурентами, а відтворити систему налагодженої й успішної взаємодії з клієнтами – більш складне завдання, оскільки вона розробляється для конкретної організації з урахуванням специфіки її діяльності.

Саме тому клієнтоорієнтований підхід до управління дає можливість передбачити майбутні зміни в потребах цільових клієнтів та адекватно оцінити внутрішні можливості організації в процесі змін.

**Д.О. Хвостенко**

*Київський національний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна*

## **ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРА В ДОСЯГНЕННІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕНЕРГОСИСТЕМИ В ЄВРОПЕЙСКУ**

Після 2014 року держава Україна послідовно проводить курс на відділення енергосистеми країни від російської. Так, Уряд скоротив імпорт російської електроенергії, уклав контракти на поставку вугілля з компаніями інших країн і припинив безпосередньо купувати блакитне паливо у «Газпрому», переорієнтувавшись на закупівлю реверсного газу в ЄС. Попередня влада кілька разів проголошував енергетичну незалежність від РФ. Так, в 2017 році відбулася заява, що «газ перестав бути політичним зашморгом і почав бути звичайним товаром». Уже при нинішній владі був представлений план з інтеграції української енергетичної системи в європейську до 2023 року.

Для реальної інтеграції з європейською енергосистемою Україні потрібно кардинально модернізувати газову інфраструктуру, встановити нове обладнання на АЕС, ГЕС і ТЕС. Однак проведення такої реформи потребує величезних капіталовкладень, а європейці не поспішають інвестувати в енергетичну галузь України. Перейти на європейські технічні стандарти Україна, звичайно, може, але цей план не співвідноситься з її економічними можливостями. Зараз гроші в енергосектор України надходять в основному від населення і деградуючою промисловістю. Скільки б не підвищувалися ціни для споживачів, цих коштів все одно не вистачить на інтеграцію з енергосистемою ЄС.

Проект «Енергоміст: Україна-ЄС» передбачає від'єднання другого енергоблоку Хмельницької АЕС (1000 МВт) від української енергосистеми та переорієнтація його діяльності на експорт електроенергії до польської підстанції «Жешув» та угорської підстанції «Альбертирша». Загальна сума приватних інвестицій в даний проект передбачається 243,5 млн євро. З них планується профінансувати організацію видачі потужності з другого блоку Хмельницької АЕС до енергосистеми Євросоюзу шляхом його підключення до Бурштинського енергоострова одночасно з підстанцією

«Західноукраїнська» і польськими ЛЕП ХАЕС-Жешув (47,7 млн євро). Ще 195,8 млн євро планується направити на виконання програми нарощення потужності та ефективності шести блоків ЮУАЕС та ЗАЕС.

Розрахунки ініціаторів обґрунтовують генерування додаткових платежів НАЕК «Енергоатом» в Державний бюджет в сумі 2,241 млрд євро у вигляді дивідендів, сплати податку на прибуток, а також ЄСВ. Спеціальний двосторонній договір учасників проекту поширюватиметься на всю вироблену другим енергоблоком ХАЕС електроенергію, за виключенням втрат в процесі передачі та на забезпечення власних потреб. Очікуваним результатом є покриття до 5–6 млрд кВт-год виробленої енергоблоком електроенергії за рахунок усунення диспетчерських обмежень щодо діяльності всіх енергоблоків АЕС та подальшого нарощування їх потужності.

Таким чином «Енергоатом» буде зобов'язаний передавати електроенергію, вироблену другим енергоблоком ХАЕС, приватному партнеру на кордоні Європейського союзу, а він реалізовуватиме її за середньозваженими цінами продаж, встановленими на енергетичних біржах Угорщини, Румунії, Словаччини, та Польщі. В результаті проекту приватний партнер повинен здійснювати щомісячну її оплату «Енергоатому» за мінусом вкладених в проект інвестицій, премій по цим інвестиціям, а також понесених в процесі продажу електроенергії операційних витрат та маржинального прибутку. Прогнозований термін договору – 23 роки, включаючи період модернізації та створення інфраструктури – орієнтовно 4 роки, період реалізації програм підвищення ефективності та нарощування потужності – близько 9 років).

Таким чином, фінансування програм в рамках інтеграції енергосистеми України здійснюється в тісній співпраці державного та приватного секторів та сприятиме прискоренню та завершенню даного процесу до 2023 р.

### **Список використаних джерел**

1. Недашковський Ю. Наша мета – вдосконалення існуючого на українському енергоринку механізму ПСО. *Матеріали Міжнародної конференції «Ринок електроенергії в Україні та атомна енергетика»*. 2019. 5.12.
2. Стаджі Д. Концепція змінилася. Чому енергоміст «Україна – ЄС» уже не потрібен ні Україні, ні ЄС. *Dsnews*. 2020. 15.09. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr>
3. Ільїн А. Як іде інтеграція України в європейську енергосистему. *НВ Бізнес*. 2019. 25.07. URL:

<https://biz.nv.ua/ukr/economics/integraciya-ukrajini-v-yevropu-energositemi-i-dzherela-elektroenergiji-novini-ukrajini-50033742.html>

4. Закон України «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII від 13 квітня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

*Науковий керівник: Ц.Г. Огонь,  
доктор економічних наук, професор.*

**А.А. Чернявська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В СОЦМЕРЕЖАХ**

Усі складні формули можна спростити до класичної воронки. Про ваші результати повинні знати якомога більше людей.

Для бізнес-професіоналів, підприємців і впливових осіб-початківців шлях до успіху може частково залежати від їхньої здатності створити сильний особистий бренд і встановити широкий зв'язок з аудиторією.

Видимість, актуальність, популярність та зв'язок можуть мати вирішальне значення для підприємства або окремої людини, для продажу та підвищення іміджу серед конкурентів.

Компанія завжди поняття абстрактне. Ідеально, коли за нею стоїть реальна людина. Якщо ця людина публічна, вона є гарантом того, що все викладене в рекламних комунікаціях – правда. Довіра – єдина конкурентна перевага в наш час, коли абсолютно всі товари та послуги стають все більш схожими один на одного, і якість – не перевага, а умова виживання.

Ситуація з особистим брендом гарна тим, що відображає загальний алгоритм роботи над створенням та розвитком бренду як такого. Бренд – це свого роду особливий софт, який завантажується в мозок з приводу того чи іншого явища, а в даному випадку - тієї чи іншої людини. А отже, його можна «оновлювати», «перепрошувати», хоча для цього, безумовно, потрібні зусилля висококласного фахівця чи цілої команди спеціалістів

Насамперед особистий бренд – це спосіб заробляти гроші на іміджі. Імідж бренду – це марка, система образів, символів та асоціацій, здатна залучати контактну аудиторію, якою можуть виступати різні люди (споживачі, клієнти, ЗМІ, чиновники, інвестори та інші бізнес-партнери). Іншими словами, сам бренд – це не що інше, як матеріальний актив компанії або людини, яка є основним засобом просування.

Другий спосіб застосування особистого бренду, найпоширеніший у бізнес-практиці, – створення персонального бренду з метою просування та підвищення конкурентоспроможності своїх бізнес-проектів. Для більшості підприємців цей аспект є дуже актуальним. У цьому випадку образ підприємця, його особистий бренд стає елементом образу компанії.

Де потрібен особистий бренд?

Там, де дотримується хоча б одна з двох умов:

- 1) висока конкуренція;
- 2) «розліт» у десятки, а то й сотні разів в оплаті відомого та невідомого фахівця.

Насамперед це дві сфери – мистецтво та професійні послуги.

Для того, щоб просувати свій власний бренд, необхідно насамперед побудувати основу бренду – зрозуміти, ким і для кого ви хочете бути.

Коли ви спромоглися сформулювати, яке враження про себе ви хочете сформувати, треба одночасно працювати над обома параметрами бренду – охопленням та репутацією.

А для того, щоб побудувати репутацію, треба, з одного боку, накопичувати «докази бренду» (наприклад, виконані проекти, отримані нагороди, відгуки та рекомендації тощо), а з іншого боку, виділятися із загальної маси, будучи в чомусь екстравагантним та незвичайним.

Отже необхідно відзначити, що особистий бренд дає напрям руху вашої кар'єри та деталі, на яких варто зосередитися. Це виключає випадковість того, як ви збираєтеся виявити себе, які стосунки ви збираєтеся побудувати, і куди ви збираєтеся рухатись у своїй кар'єрі.

Почніть із аудиту вашого поточного бренду. Розробіть стратегію його розвитку та просування.

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

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

**M.A. Salem**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

#### **THE ROLE OF THE LEADERSHIP SKILLS IN ENTREPRENEURSHIP**

Leadership is one of the most crucial elements that contemporary organizations need to survive in modern business era. In our digital and dynamic world, the need for leaders has increased especially for leadership styles with personal skills in addition to the capacity to employ its potential for action in order to build positive relationships among the employees to face contemporary challenges and converting from a hierarchical leadership model to a soft leadership model that focuses on collaborative work and positive interaction with subordinates.

Each group must have a leader, and to achieve a goal through a group of people, there must also be someone who directs them and can influence them. In companies and institutions, there is no resurrection for them without the presence of a leader, whether he is in the capacity of a manager or someone else. Perhaps the title of the leader attracts many people to occupy the position, but that position has many angles, and it is necessary to have several qualities to achieve the desired.

The importance of administrative leadership we can evaluate in the following tasks:

- Convert primary and secondary goals into actual results.
- Exploiting resources and uniting efforts to achieve what is required.
- It is considered the basis for the application of administrative tasks, starting from planning, organizing and directing, to controlling.
- It is very necessary to deal with the external factors that affect the work.
- Develop people and motivate them to work hard.
- Eliminate work problems.

Based on the tasks and challenges that leaders face in today's rapidly changing world, the following can be distinguished as successful administrative leadership qualities

- Understanding the nature of human souls and the individual differences between workers in terms of qualities and abilities or others is

one of the most important factors for the success of administrative leadership at the internal level, since, everything starts from within

- Power of influence is having enough power and being able to use it to control things

- having high communication skills, communication and interaction with others positively and the ability to influence them

- Taking responsibility, the ability to deal with different results with consistency, balance, and the proper utilization of all resources

- The ability to make decisions, especially fateful and important decisions, where the leader must be able to collect various information to write down all aspects of the problem and the ability to make the appropriate decision about it by setting priorities from the most important to the least important, then setting goals accurately and setting specific visions that are reached to them.

In global trends in leadership qualities, the emphasis is shifting to the so-called soft skills. Skills are described as the ability to develop unique and effective methods to accomplish the work according to the knowledge and experience of the individuals [1].

Leadership soft skills focused on empathy with a focus on humanitarian aspects in encouraging and persuading others [2].

Despite the presence of many types of leaderships' soft skills many researchers agreed on the crucial ones: communication skills, initiative skills, training skills, and team building skills as types of leaderships' soft skills.

Is a leader born or made? An old question that is being renewed. In my opinion, leadership consists of three basic skills: firstly innate skills such as leadership, assertiveness and the ability to influence others, secondly skills that some can acquire, such as time management and work planning and thirdly professional and scientific skills that everyone can acquire through academic and personal study. If these skills are available, the person will be a distinguished leader, in another case, he will be just a manager with authority, so the leader is the one who learns and develops what he was born with instinct to be successful in his place with a distinctive imprint.

### **References**

1. Abdullah, J.A. and Abdul Rahman, A.Z. (2012). Analysis of the role of personal skills in the dimensions of self-marketing, Journal of Kufa University, No. 23.

2. Marques, J. (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise J Bud Ethics, journal of Business Ethics is the property of Springer Science &Business Media, No. 116.

*Scientific adviser: I.M. Miro.*

## **INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL ON THE FORMATION OF A COMPANY BRAND**

In the current market conditions, if you want to make your company successful, you need to be able to apply a variety of techniques for research and maintaining success based on the consumers recognition, as well as it is necessary to provide highly competitive advantages of the managing business. In order to get this effect, company has to put a lot of effort. It is proved that the best way to achieve company's goals and get customers attention is to provide effective brand strategy.

A brand can be defined as a set of tangible and intangible attributes designed to create awareness and identity, and to build the reputation of product, service, person, place, or organization [1]. The main goal of branding strategy is to create brands that are differentiated from the competition, thereby reducing the number of substitutes in the marketplace.

There is no doubt, that the process of forming a competitive brand in the company involves all employees, from workers in production to top management. All of them are related to this process because they are carriers of information about the company. This is especially true for service workers, as they interact directly with customers.

First of all, employees react to what brand of the company represents and if the manager wants his branding strategy to be successful he/she should control and improve attitude and behavior of the workers in the process of delivering brand to the customer. The behavior of employees in delivering the brand idea of the organization influences and shapes brand experiences as the functional and emotional values of the brand are delivered by the employees [2].

The importance of human capital to play a major role in achieving competitive advantage has become greater than before because of its creation of important wealth and the success of the organization and create a competitive advantage [3]. To create a workforce capable of providing a competitive advantage, organizations create a regulatory environment that develops knowledge and creates motivation, making it difficult to imitate by competitors.

Human capital can be defined as the expertise, skillsets, and attributes possessed by an individual, which in turn creates economic value for the organization [4]. Over the last decade, most organizations have realized that human capital development is crucial to an organization's performance.

Companies that focus on staff and provide quality training, gain an advantage over others. After all, staff constantly evolving and flexible in the external environment can quickly react to consumer requests and easily convey to them the value of a product or service.

Company personnel services have emerged as the key to both, wealth creation and gaining sustainable competitive advantage. Their development plays an important role in an organization's growth, productivity, and efficiency. To reap the best benefits from it, every company needs to actively invest in human capital services. Despite the growth in artificial intelligence, human capital still remains very important to an organization because every organization requires human capital to reach their goals [4].

The main goal of any company is to form a stable position of the brand in consciousness of the customer and how it was proved before, the employees have great influence on it. Therefore, there is no denying the fact that first of all, management have to concentrate their attention on education and training of their personnel, because it will maximize their own professional skills. Hence, brand strategy will be realized in a better way, so the company will get excellent results.

### References

1. Sammut-Bonnici, T. (2014). Brand and branding. In C.L. Cooper (Ed.). Wiley encyclopedia of management. Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Potgieter, A. & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*. Vol. 15. Issue 2. P. 107–133. URL: <http://dx.doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n2a6>
3. How Human Capital Affects Organizational Success (2020, August 6). The Taplow Group. URL: <https://www.taplowgroup.com/insights/blogs/how-human-capital-affects-organizational-success>
4. Aldahhan, E. & Al-Enzi, S. (2020). The Impact of human capital on Business organizations competitive advantage by mediating the effect of organizational commitment. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*. Vol. XII. Issue III. P. 2278–2299.

**Language advisor: T. Karavayeva,  
PhD in Linguistics, Assoc. Prof.**

## **РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА НА ЕТАПАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кожна компанія проходить регулярні етапи розвитку, на кожному рубежі життєвого циклу в компанії є свої бізнес-цілі, у керівника компанії своя роль, а в HR-директора – своя. HR-директор (менеджер) повинен знати, на якому етапі розвитку перебуває компанія, приймати адекватні HR-рішення і ставити відповідні HR-акценти, у цьому йому допоможе теорія життєвого циклу організації [1].

Життєві цикли організацій:

### **1. Етап підприємництва (народження)**

Організація знаходиться в зародковому стані. Цілі ще не зрозумілі, творчий процес протікає вільно, без обмежень ресурси, як правило, відсутні. Для зовнішнього середовища компанія не представляє інтересу. Ті, хто працює в цей період в організації, проявляють найвищий ентузіазм, згуртованість на основі ідей і поглядів.

### **2. Стадія колективізму (дитинство)**

Головною метою є виживання, короткостроковий прибуток. Компанія повністю орієнтована на продажі. Основна діяльність характеризується високим темпом, великою гнучкістю і, часом, випадковістю. Розвиваються інноваційні процеси, закладені на етапі дитинства, формується місія. Саме в цей момент необхідно почати серйозну роботу з формування системи управління персоналом компанії в цілому.

### **3. Етап молодості**

Основна увага цього етапу зосереджена на ефективності. Метою є прискорене зростання. Компанія намагається завоювати значну частку на обраних нею ринках, відбити наступ конкурентів і зайняти лідируючі позиції. Структура компанії стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Розподіл праці погіршується. Вам потрібно найняти багато нових людей. Інтегруйте їх в команду і зберіть їх працювати разом.

### **4. Стадія зрілості**

Систематичне, збалансоване зростання. Цей етап включає в себе змінні цикли потрясінь і періодичні «оновлення» компанії. Організація збільшує випуск продукції, змінює вид продукції і розширює спектр послуг, що надаються. Завдяки попередньому етапу клієнтів і ринкових можливостей стало набагато більше, збільшилася кількість співробітників. У цей період відбуваються поглинання і злиття, поділ дочірніх компаній на незалежні. На цьому етапі остаточно формується система стабільної матеріальної і нематеріальної мотивації.

## 5. Зниження

Мета – обслуговування, оновлення. В результаті конкуренції знижується попит на продукцію або послуги організації, знижується її частка на ринку. Потреба в кадрах зростає, особливо для тих, хто має найцінніші спеціальності для організації. Цей етап характеризується неефективною системою мотивації.

Роль hr-менеджера на етапах розвитку організацій.

Кожен етап вимагає побудови різних систем управління персоналом. Комплекс заходів, що забезпечили успіх компанії на етапі початкового зростання, може привести до провалу на наступних етапах.

Якщо чисельність компанії становить до десяти осіб, то менеджера з персоналу, як правило, не існує, а функції розподіляються між співробітниками, а головним ідеологом в ньому є сам засновник.

Набагато складніше, якщо компанія починає свій старт з великою кількістю персоналу. Спочатку необхідно вирішити питання з головним фундаментом – культурою компанії, її цінностями та традиціями. Бажано цю роботу проводити під керівництвом першої особи.

Отже, хороший HR-директор (менеджер) повинен відчувати майбутні зміни та кроки, які чекають на компанію, а деякі кроки робити з невеликим випередженням подій. HR-менеджер повинен знати всі етапи розвитку організації. Вміти вирішувати проблеми між персоналом, вводити свята та традиції своєї компанії.

### Список використаних джерел

1. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку. URL: <https://sites.google.com/site/magisterskarobotakomarnitskiy/rozdil-1-organizacijnij-rozvitok/1-2-zittevij-cikl-organizacii-ponatta-ta-stadiie-rozvitku>

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

**А.С. Борисова**

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

## КОНФОРМІЗМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КОЛЕКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конформізм – це зміна у поведінці чи думці людини під впливом реального чи уявного тиску з боку іншої людини чи групи людей. Поява конформізму безпосередньо з групою людей,

вірніше як одноголосне думка групи може проводити власну думку. Я думаю, багато хто стикався ситуацією, коли ваша думка сходилася з кимось ще. Як наслідок ми отримуємо схвалення, підтримку та близькість, але якщо ваша думка не збігається з думкою компанії, тепер ми отримуємо невдоволення, відторгнення та ненависть.

Розглянемо експерименту Аша, Соломон Еліот Еш, автор серії відомих експериментів, які присвячених конформності. В одному з цих експериментів брали участь студенти, які виконували роль акторів, крім одного, який і був реальним учасником експерименту. Для них демонструвалися по порядку дві картки: на першій зображено одну вертикальну лінію, на другій – три, тільки одну з яких таку ж довжину, що й лінію на першій картці. Завдання студентів досить просте – необхідно відповісти на питання, яка з трьох ліній на другій картці має таку ж довжину, що і лінія, зображена на першій картці. Студент мав переглянути 18 пар карток і, відповідно, відповісти на 18 питань, щоразу він відповідав останнім у групі. На перші два питання всі дають однакові, правильні відповіді. Але на третьому етапі підставні студенти дають одну й ту саму неправильну відповідь, що приводить випробуваного в замішання. Якщо випробуваний відпо відає правильно, не погоджуючись з думкою більшості, він відчуває надзвичайний дискомфорт. Експеримент показав, що 75% студентів підкорилися думці більшості. Але кількість помилок в учасників експерименту зменшилася в рази, коли студенти давали або два варіанти невірних або частина неправильних і друга частина правильна відповідь. Все з того, що коли люди починають ділитися на різні групи, то випробуваний почувається не одним і його рішення вже може підтримати. Або коли дають відразу всі варіанти відповіді, то спокійніше можна прийняти той факт, що ти помилився і ти такий не один. Помилитися це нормально, ми вчимося і робити помилки для нас це нормально.

Можна зробити висновок, що дуже важко відстоювати свою думку, коли ти один. Але якщо ти впевнений у своїй думці, то ти зможеш її сказати, не дивлячись, ні на чию думку. Люди, які приймають і підтримують норми і прагнуть їм відповідати - свідомі конформісти. Інші, хоча внутрішньо їх і відкидають, практично їх дотримуються, поки це вигідно, ніж втратити розташування колективу (доцільні конформісти). нонконформісти внутрішньо згодні з нормами, але з тих чи інших причин виступають проти них. І останні це негативісти, які, не приймають внутрішньо і не намагаються це приховувати (табл. 1).

## Типи поведінки людини з погляду ставлення до норм

Ставлення до норм поведінки, цінностей	Підкоряється	Не підкоряється
Поділяє	Свідомі конформісти	Нонконформісти
Не поділяє	Доцільні конформісти	Негативісти

Конформізм має як негативні риси, так і позитивні:

1. Підвищення згуртованості у кризових ситуаціях, що допомагає колективу з ними впоратися.

2. Спрощення організації спільної діяльності.

3. Зменшення часу адаптації людини у колективі.

З негативних ми можемо виділити такі як:

1. Втрату здатності самостійно приймати рішення та орієнтуватися у незвичних умовах;

2. Розвиток різних забобонів та упереджень проти меншин;

3. Зменшення здатності особистості робити вагомий внесок у культуру чи науку, оскільки конформізм викорінює оригінальну та творчу думку.

Кожна людина може бути конформістом, особливо в тих випадках, коли не впевнені в собі і своїх думках. Не дивлячись ні на що потрібно завжди говорити і робити те, що ти відчуваєш, тому що в протилежному випадку це не ваші думки та знання, а вплив думки інших. Якщо вже перебуваєш у такій ситуації, висловися й аргументуй свою точку зору і вислухай інших. Як правило, метод діалогу допомагає зрозуміти ту чи іншу сторону розбіжностей. Однозначно неможливо стверджувати, який тип відносин людини із групою правильний, а який ні. Без соціального конформізму не може бути створено згуртованого колективу. Коли індивід займає сувору нонконформістську позицію, він не може стати повноцінним членом групи і, зрештою, буде змушений залишити її.

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

## **МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У будь-яких організаціях зазвичай керівники впроваджують власні управлінські рішення, використовуючи різні мотивації для персоналу.

Мотивація – це перш за все винагорода. Винагорода – те, що людина або персонал загалом вважає цінним, та те, чим хотіла б володіти. Мотивацією ми називаємо підвищення ефективності праці на підприємстві задля отриманої винагороди. Це може бути: матеріальна плата, пільги, просування по службі, а також можливо, корпоративів за гарну роботу. Гроші – це найбільш впливовий елемент для мотивування персоналу. Також гроші можуть задовольнити більшу кількість людей, бо вони задовольняють більшість людських потреб. Мета менеджера – забезпечити розвиток позитивних намірів у мотивуванні співробітників.

За теорією Е. Лоулера, заробітна плата будь-якого працівника поділяється на 3 етапи: сплачується за виконання необхідних робочих обов'язків, визначається вислугою років, залежить від досягнутих результатів в минулому.

Класифікації методів мотивації: суб'єкт, на який спрямована мотивація (працівники компанії), стимул (тобто за що працюють робітники), види потреб людини (за теорією Маслоу).

Теорія Маслоу – піраміда, яка поділяється на 5 основних складових потреб людини. В основі піраміди лежать фізіологічні потреби людини (голод, спрага), слідом ідуть оцінювання цінностей потреби «Я», на вершині піраміди знаходиться – самореалізація людини.

Як висновок можна зазначити, що мотивація – це невід'ємна частина кожної організації. Оплата за будь-яку працю має бути оцінена якоюсь винагородою.

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

**О.П. Гладун**

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

## **ВПЛИВ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Поняття «корпоративна культура» у своїх працях першим застосував фельдмаршал Мольтке. Вжито термін було в XIX столітті у військовій термінології. Цим терміном вчений трактував взаємовідносини в офіцерському середовищі.

Одне з цікавих визначень було запропоновано О.С. Віханським та О.І. Наумовим. Корпоративна культура – це набір найбільш важливих, спрямованих на членів організації припущень, які набувають вираження в цінностях, які встановлені на підприємстві та задають працівникам орієнтири їх діяльності та поведінки [2].

У межах теорії менеджменту, корпоративна культура це певний набір духовних інструментів, які задають тип поведінки організації, з метою досягнення спільних цілей, виховання відданості в організації та покращення процесу комунікації, поведінки [2].

Корпоративна культура, як самостійне поняття, яке має наймовірно велику класифікацію, спеціалізацію, рівні вивчення, структуру, показники та інші елементи, обов'язково має і власні функції, які виконує в організації.

Виокремлюють такі функції корпоративної культури:

- Охоронна (виховна), її сутність полягає в утворення якогось «бар'єру» чи перешкоди, яка захищає підприємство від непроханих та небезпечних чинників, які можуть надходити ззовні компанії. Також ця функція сприяє вихованню працівників в змісті вірності підприємству;

- Функція інтеграції, або компенсаційна. Дана функція спрямовує утворення відчуття відповідності до компанії, почуття гордості за неї, сприяє забезпеченню єдності та цілісності співробітників організації; спонукає інших особистостей, які не є членами компанії, поповнити ряди організації та стати її повноправними членами;

- Регулювальна функція, або нормативно-регулювальна, яка забезпечує підтримку та контроль усталених норм та правил поведіння співробітників підприємства, їх відносини між собою та з представниками інших установ або ж взагалі із зовнішнім світом; це все являється умовою збереження стійкості та стабільності підприємства, зменшує ймовірність появи внутрішніх конфліктів;

- Функція орієнтації або цілепокладання. Дана функція проявляється у направленні працівників та організації на досягнення поставленої мети та виконання задач;

- Мотиваційна функція, зміст якої – утворення стимулів для орієнтування працівників на правильний шлях;

- Пізнавальна та інформаційна функція, мета якої, сприяння в утворення сукупності певних знань, умінь та навичок в середині організації;

- Функція гри та символів, що сприяє утворенню внутрішніх комунікацій в підприємстві;

- Адаптаційна функція, здійснює вплив та полегшення на пристосувальний момент працівників один до одного та до компанії, за

допомогою ustalених норм та правил поведження, традицій та звичаїв, участь у спільних заходах; здійснює процес соціалізації працівника в середині підприємства;

– Функція формування іміджу на підприємстві, змістом та сутністю якої, є формування спеціального образу компанії в оточенні соціуму.

Описані нами функції, дають можливість підбити підсумки та зробити висновок про те, що корпоративна культура виконує перелік функцій як на суспільному рівні так і на рівні середовища компанії та забезпечує ефективний розвиток працюючих осіб [1].

Отже, важливість та значення корпоративної культури неоціненне, це можна стверджувати навіть лише з функцій, які вона виконує. Корпоративна культура являється системою найбільш важливих припущень, які приймають усі члени компанії та виражається у конкретних цінностях та правила, які надають людям орієнтування щодо типу їх поведінки.

Завдяки корпоративній культурі, кожен працівник обізнаний, щодо можливостей підприємства, ресурсів, які він може отримати для задоволення власних потреб у випадку продуктивної праці та виконання обов'язків.

### **Список використаних джерел**

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64–67.
2. Гнезділова К.М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

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

**К.Д. Гуменюк**

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

## **ЯК МЕНЕДЖЕРУ ПРАВИЛЬНО ПОБУДУВАТИ КОМУНІКАЦІЮ З КОЛЕКТИВОМ У БІРЮЗОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У бізнесі, як і в житті загалом, рівноправність, демократія, легкість і дружність в спілкуванні, повага до свободи самовираження й прагнення до саморозвитку швидко набирають актуальності та закріплюються у діловій культурі бірюзових організацій. Через це кожному менеджері буде корисно розширювати свої знання і

навички комунікації з колективом. Адже бірюзова модель компаній – це «наймолодший» стиль управління, де до співробітників ставляться, як до найголовнішого фактору організаційного успіху, і керуються партисипативним принципом, в якому мінімум начальників та більше свободи й спілкування на рівних, де цінують увагу до кожного члену команди, відсутність ієрархії і прагнення створювати у колективі атмосферу сім'ї. В таких організаціях люди відчувають, що справді можуть бути самими собою. Саме тому, для досягнення ефективної комунікації суб'єктів і об'єктів управління в такій системі, першим потрібно знати, і вміти правильно побудувати комунікацію з другими, є кілька простих правил, яких потрібно дотримуватися менеджеру для встановлення потрібних відносин.

1. Спілкування на рівних. Пам'ятайте, що, перш за все, всі ми звичайні люди, а вже потім працівники на певних посадах.

2. Розвиток і зміна способу мислення. У своїй книзі «Як розмовляти з ким завгодно» Марк Роудз писав: «Основний бар'єр, що перешкоджає успішному спілкуванню, – ваш спосіб мислення». Подальший хід вашого спілкування буде залежати від, того який сенс ви надаєте реакції на ваші слова. Наприклад, ви щось кажете одному з ваших підлеглих. а він відводить очі, ви можете зробити висновок, що йому не цікаво, а насправді він уважно вас слухає і в такий спосіб усвідомлює і засвоює сказану вами інформацію. Якщо ви подивитесь на це з цього боку, результат і ставлення будуть зовсім інші.

3. Обережність з негативними висловленнями. Намагайтесь, при вказанні на помилки, робити це обережно і ретельно обмірковувати свої слова, не говоріть погано про відсутніх, і не критикуйте привселюдно, так ви принижуете почуття гідності людини і засмучуєте її. Робіть це у формі поради і спокійним тоном.

4. Використання тактики позитивного підкріплення. У своїй книзі «Не гарчіть на собаку!» дослідниця Карен Прайор запропонувала використовувати метод підкріплення для мотивації людей, який використовують при дресируванні тварин, його суть полягає у тому, що певна дія, у нашому випадку похвала, або винагородження за гарну роботу, відбувається одночасно з вчинком і призводить до більшої вірогідності повторення цього вчинку у майбутньому знову. З людьми цей метод працює навіть краще. Вона демонструє це на прикладі групи по малюванню з дорослими і зайнятими людьми, у яких дуже мало часу на виконання домашньої роботи. Кожне заняття їх викладач розпочинав з того, що лаявся за невиконану ними домашню роботу, але потім він змінив тактику і почав навпаки хвалити тих, хто її виконав, – і число виконавших роботу виросло з 30 відсотків до 75 відсотків.

5. Використання правильних компліментів, а саме; не порівнюйте, у процесі, з іншою людиною-звертайтеся до людини

напряму, якщо хвалите її у присутності інших -відмічайте прогрес і вже зроблену роботу.

6. Уважність до думок та ідей інших.

7. Підтримка раціональних бажань, і прагнень рости і саморозвиватися.

Отже, на думку автора, вміння спілкуватися – ключова навичка для всіх менеджерів, які хочуть досягти успіху і поваги колег. Також варто пам'ятати, що один з важливих принципів бізнесової системи – це рівноправне ставлення управлінців до підлеглих, а дотримання наведених вище простих порад, допоможуть легше досягти бажаних відносин і ефективно налагоджувати комунікацію в колективі.

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

**Є.В. Дмитренко**

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

## **СУТНІСТЬ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

В сучасному світі HR-менеджер стає популярною професією, тому що це людина, яка може знайти та підібрати справжніх спеціалістів, допомагає адаптуватися на новому місці роботи, постійно оцінює роботу персоналу, адже від команди залежить успіх кампанії.

Адаптація – це процес ознайомлення нового співробітника з його обов'язками та командою. Якщо адаптація пройшла успішно співробітник швидко вливається в роботу і досягає успіхів для кампанії. Якщо була неуспішна адаптація людина втрачає інтерес та починає пошуки нової роботи. Зазвичай адаптація триває впродовж 1-6 місяців. Є дві стадії: первинна (для випускників ВНЗ та людей без досвіду роботи) і вторинна адаптація (для фахівців які наприклад перейшли на вищу посаду і мають деякий досвід).

Етапи адаптації персоналу:

1. Оцінка підготовленості співробітника (проводиться одразу після прийому на роботу, потрібно дізнатися чи працював новий співробітник в такій сфері, які має знання).

2. Орієнтація (під час цього етапу співробітник повинен зрозуміти в чому заключається його робота, традиції кампанії, знайомство з колективом).

3. Дієва орієнтація (починається практична частина, застосування всіх знань з попередніх етапів, потрібно переконатися що новий робітник розуміє його задачу і надати допомогу якщо є в цьому потреба).

4. Функціонування (останній етап на якому співробітник вже адаптувався і потребує мінімальної допомоги)

Правила успішної адаптації:

1. Зробити перший робочий день незабутнім (розповісти про кампанію, про команду, про правила та традиції).

2. Впродовж періоду адаптації цікавитися успіхами, запитувати про проблеми та допомагати їх розв'язувати, підтримувати та мотивувати, хвалити.

3. Ставити чіткі цілі та відстежувати прогрес.

4. Проводити тренінги (є важливим правилом не тільки в період адаптації, адже дає нові знання і підвищує успіх кампанії).

5. Поступове ускладнення завдань.

6. Проводити «тімбилдинг» (допомагає освоїтись в колективі).

Щоб HR-менеджеру було легше проводити адаптацію персоналу слід дотримуватися таких пунктів:

1. Скласти чіткий план для кожного відділу із зазначенням часових рамок для кожного ступеня адаптації і дотримуватися їх.

2. Скласти чек-лист про інструменти якими користується кампанія і які потрібно освоїти новому співробітнику.

3. Надати доступ до всієї документації яка необхідна для виконання обов'язків.

4. В умовах дистанційної роботи надати доступ до всіх каналів та зв'язку з колегами.

Отже, адаптація нових співробітників є одним з найважливіших процесів, який не можна ігнорувати, адже при правильній адаптації фахівці швидше входять роботу і працюють з задоволенням, з мотивацією та повною віддачею. Підприємствам рекомендується організувати окремий відділ, який буде займатися адаптацією.

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

**К.В. Дядюра**  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені  
Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна*

## **СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ**

За сучасних ринкових відносин, існує досить велика кількість людей, основна діяльність яких пов'язана з веденням ділових переговорів, саме тому вміння вести ділове спілкування є найбільш важливою умовою успіху та кар'єрного зростання.

Ділове спілкування – це специфічна форма спілкування, основне завдання якої спрямоване на розв’язок проблем, що виникають в організаціях або на підприємствах під час спілкування між людьми [1, с. 329].

Специфічною особливістю цього процесу є регламентованість, тобто наявні певні обмеження, які визначаються як національними так і професійними принципами. Основним видом ділового спілкування є вміння ведення ділових переговорів.

Протягом останніх років значну увагу даній проблемі приділили українські дослідники, серед яких варто зазначити: М.В. Цюрупа, А.М. Гірич, Т.В. Дуткевич та ін. Проте існує зовсім невелика кількість досліджень, які комплексно охоплюють Сучасні стратегії ведення ділових переговорів, особливо під впливом пандемії Covid19.

Зазвичай серед функцій переговорного процесу виділяють: інформаційну, комунікаційну, координаційно-регулятивну, функцію відволікання уваги, пропагандистську. Більш детальний опис даних функцій представлено у табл. 1.

*Таблиця 1*

### **Функції ведення переговорів**

Інформаційна	Реалізується в той час, коли сторони не готові на спільні дії і рішення. Причиною є невігідність або передчасність
Комунікативна	Орієнтована на налагодження між двома партнерами нових зв’язків і відносин
Координаційно-регулятивна (контролююча)	Реалізуються, при наявності добре налагоджених відносин між партнерами, існують певні домовленості між і переговори ведуться з приводу досягнутих раніше спільних рішень
Відволікання уваги партнера	Функція реалізується за умов, якщо одна зі сторін не зацікавлена в конструктивних переговорах та націлена на перемогу
Пропагандистська	Реалізується, перш за все, коли бажання вирішувати проблему одна зі сторін не має, але зацікавлена в сприятливій для себе суспільній думці, а також коли необхідно переконати партнерів прийняти вигідну для неї позицію

Джерело: [2, с. 128].

Карантин став справжнім випробуванням для більшості підприємств України. Адаптація стала проблемою:

- неможливість функціонувати у звичайному режимі;
- потребу в побудові нових ділових відносин;
- обмежені можливості використовувати простір;
- тривалість і невизначеність на тлі суперечливої інформації;
- актуальність пошуку механізму для справедливих рішень.

Під впливом пандемії найбільш вагомою проблемою, для діяльності підприємства, стали форс-мажорні обставини. Шляхом рішення проблем, що виникали в ситуації карантину стали переговори.

Варто зазначити, що достатньо уваги має приділятися підготовці ділових переговорів. Адже від того, наскільки детально будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес.

За умови, якщо форс-мажорі обставини триватимуть досить довгий час, сторонам доведеться вирішувати та погоджувати додаткові пункти в контракті або договорі. Медіація порівняно з будь-якими переговорами – процес, який має чіткий алгоритм із декількох етапів. Умовно медіацію можна зобразити так: визначення поля переговорів – робота з інтересами – пошук варіантів рішень.

Наступний фактор успішних переговорів, який виділяють експерти, – відкритість у спілкуванні. Дослідники рекомендують сторонам переговорів при формулюванні пропозицій і тез для партнерів заздалегідь продумати їх зміст. Компроміс являє собою певні недоліки для обох сторін, потрібно відмовитися від чогось важливого й значимого для кожної з сторін. Уміння та навички організації та ведення ділових переговорів, особливо під впливом пандемії Covid19, підвищує культуру спілкування, забезпечує зростання підприємства та сприяє авторитету кожного учасника переговорного процесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. *Новое знание*. 2002. 336 с.
2. Цюрупа М.В. Основы конфликтологии та теорії переговорів. *Кондор*. 2004. 172 с.
3. Лещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации. *Инновационная наука*. 2016. № 12–3. С. 139–141.

***Науковий керівник: І.В. Шаповалова, асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування.***

**Д.В. Єрмоленко**

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

## **ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Досить важливим є питання з'ясування сутності поняття, його змісту, але не менш цікавим є обґрунтування типології культур, яких, на сьогодні, існує велика кількість. Таке різноманіття та диференціація легко пояснюється тим, що корпоративна культура зумовлена багатьма взаємопов'язаних компонентів та особливостей.

Група вчених, які досліджували питання корпоративної культури, сформуvalи типологію, яка складена в ході напрацювань з різних літературних джерел [3, 4].

Насамперед науковці у власних працях виділяють наступні типи корпоративної культури згідно класифікаційних ознак.

1. За об'єктом корпоративна культура поділяється на внутрішню, зовнішню та змішану.

Спрямування внутрішньої корпоративної культури направлений в середину підприємства, на її внутрішнє середовище, яка сприяє розвитку культури з середини підприємства. Зовнішня ж відповідає за відносини працівників підприємства з навколишнім середовищем; змішана, спрямовує рух організації за двома шляхами: зовнішній та внутрішній, його можна спостерігати у поведінці чи іміджі підприємства.

2. За змістом відповідно до суб'єкта корпоративна культура диференціюється на персоніфікована та неперсоніфікована.

Персоніфікована дає характеристику складу суб'єктів корпоративної культури, які несуть вплив на зміни у майбутньому; Неперсоніфікована означає відтворення показника, який не є стійким та конкретним [2].

3. За рівнем спостереження та пізнання корпоративна культура ділиться на експліцитну та імпліцитну.

Для кращого розуміння, з'ясуємо, що експліцитна культура – це та сторона культури, яка видима та очевидна, воно охоплює матеріальну та духовну частину духовної культури підприємства.

Імпліцитна – сторона, що є невидимою частиною організації та складається із сукупності цінностей, норм, уявлень та переконань.

4. Наступним поділом корпоративної культури є ринкова (квazіринкова) та неринкова (квazінеринкова).

До ринкової корпоративної культури відноситься та, яка піддається торгівлі, до прикладу можна взяти торгову марку чи бренд; для неринкової корпоративної культури характерна особливість здатність продаватися: правила, поведінка або норми.

5. За ознаками «формування мети» корпоративна культура диференціюється на термінальну та інструментальну.

Інструментальна корпоративна культура характеризується набором методів та методик, в основі яких покладено норми та цінності; Зміст термінальної корпоративної культури – це набір цілей, до яких прагне підприємство.

6. За рівнем замкнутості професії виділяють деструктивну та конструктивну корпоративну культуру.

Деструктивна – означає різноманітні засоби та способи рішення ситуацій у різних групах професії. Конструктивна, відповідно, означає шлях вирішення проблеми в одній професійній групі на підприємстві.

7. За динамікою організаційних видозмін на підприємстві, корпоративну культуру диференціюють на революційну та еволюційну.

8. За рівнем організаційної міцності установи поділяють на гнучку та не гнучку корпоративну культуру [1].

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, який мобілізує всі структурні ланки медичних установ та їх працівників на досягнення поставлених цілей в рамках задекларованої місії організації. Тому сьогодні формування корпоративної культури є важливим чинником досягнення успіху в організаціях.

### **Список використаних джерел**

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64–71.

2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11–15.

3. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216–219.

4. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. № 1. С. 24–29.

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

**М.С. Касьяненко**

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

## **СУЧАСНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Сучасний світ вимагає від менеджменту та менеджерів великої купи знань та вмінь, які можна застосувати у роботі.

Хочу розглянути на прикладі інфлюенс-маркетолога та проєктного менеджера. Ці дві посади зовсім різні, але що одна, що інша вимагає інноваційних знань та вміння жонглювати різними навиками та діями.

Проектний менеджер – це людина, яка керує процесами, вчасно виконаними задачами, які стоять перед командою, аби виконати все у зазначені терміни від клієнта.

Аби можна було якісно, швидко та сучасно контролювати процес проектному менеджеру, йому необхідно розуміти, як виконувати купу різних дій, таких як: створювання стратегії, підготовка документів, комунікація з клієнтом, перерахування коштів, інфлюєнс-маркетинг, діджитал-маркетинг, маркетинг, менеджмент, управління командою, мотивація команди та безліч інших тем та сфер.

Чому саме необхідні всі ці знання? Аби які ставити дедлайни, розуміти, як можна мотивувати свою команду, що саме спитати у клієнта аби отримати відповідь на усі запитання та зробити чудовий кейс, після якого клієнт повернеться до вас знову.

Проектний менеджер є так званим лідером, який слідкує за виконанням усієї роботи та керує усі процеси, аби вони не відставали та виконувались у зазначенні дати. Тому щоб не дезінформувати клієнта с приводу дат, в які ви встигнете вкласти, аби ваша команда все встигла, для вас буде чарівним бонусом вищезазначені знання.

Також важливим є те, що ці знання будуть в нагоді, якщо з'являться якісь питання, або задачі перед командою чи клієнтом, які у швидкому часі необхідно буде виконати.

Отже, аби буди гарним кандидатом на ринку праці та спеціалістом у даній сфері необхідно багато цікавитися різними сферами діяльностями, які перетинаються з менеджментом та бізнесом в якому ви працюєте. Це може бути зовсім різна сфера: мода, аграрний бізнес, фінанси, маркетинг, івент-індустрія.

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

**А.С. Кас'яненко**

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

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ**

Емоційний інтелект – це сукупність навичок, які допомагають виявляти наміри людей, їх мотивацію, поведінку у різних ситуаціях, також люди з добре розвинутим емоційним інтелектом мають гарні навички співчуття, можуть з легкістю знайти підхід до будь-кого.

Одним з початкових кроків до використання навичок емоційного інтелекту для вирішення конфліктних ситуацій представляється діяльність визначення особистих емоцій. Розуміння

передбачає опанування різноманітних сторін самого себе, в тому числі почуттів і емоцій. Це одна з базових частин осягнення емоційного інтелекту. Щоб розрізнити емоції і усвідомлювати, що активізує дані почуття, необхідно для початку осмислити самого себе.

Методи вдосконалення самосвідомості:

– спрямування свого погляду на те, як ви поводитесь себе в різних ситуаціях впродовж дня. Як ці емоції впливають на вашу реакцію щодо тієї чи іншої обставини? Чи не стримуєтесь у своїх почуттях або навпаки показуєте, що відчуваєте, чи впливає це на ваші вчинки або на те, як Ви контактуєте з іншими? Зважаючи на те, що Ви приділяєте велику увагу роздумам з приводу цієї теми, Ви продемонструєте значно більшу підготовленість та орієнтованість щодо своїх емоцій і осмислите роль, яку вони грають у вашому повсякденному житті.

– оцініть свої експансивні, обізнані і слабкі сторони. Наскільки вдало Вам вдається спілкуватися з іншими? Ви нерідко проявляєте нетерпіння, афект, роздратування стосовно інших людей? Завдяки яких методів вам надається можливість добре керувати своїми емоціями та почуттями? Обізнаність та розуміння своїх вад дозволяє Вам шукати методи боротьби з ними та подальшої відсутності у поведінці.

– майте на увазі, що емоції процес швидкоплинний і вони можуть щохвилини змінюватися. Наприклад, звичайна ситуація, підлеглий може нервувати невиконанням своїх обов'язків, а з іншого боку начальник, який навантажує великою кількістю завдань та доручень. До того як реагувати, пам'ятайте, що ці відчуття тимчасові, тому необережні рішення, до яких Ви прийшли на сильних негативних емоціях, можуть стати на заваді та повністю зруйнувати всі досягнення та успіхи, які були вже отримані.

Саморегуляція – це важлива ділянка емоційного інтелекту, яка є невід'ємною частиною, що допомагає у вирішенні конфлікту (або взагалі його запобігті). Осягнення своїх емоцій представляється великим, основним кроком, однак у Вас необхідно повинна бути можливість керувати тим, що відчуваєте. Люди з чудовим самоконтролем готові швидко адаптуватися до нестійких ситуацій. Вони не вступають до конфлікту мимоволі і знаються на тому, як їх експансивні вирази мають вплив на інших.

Необхідні процедури, які допоможуть вам впоратися зі стресом на робочому місці також є способом вирішення та узгодження сварок. Хобі, захоплення, фізіологічні навантаження – примітивні методи позбутися стресу.

Треба розвивати вміння себе стримувати, тримати в руках, іноді для цього уникають участі у напружених ситуаціях. Візьмемо до

уваги факт, що ви не можете ревізувати все, проте розшукуйте методи вирішити та узгодити ситуацію, не підкидуючи дров у вогнище.

Заглибитись у роздуми перед тим, як вдаватися до якогось вчинку. Негативні емоції можуть застати людину у не підходящий момент, але необхідно бути готовим, щоб дійти до спокою якомога швидше та прийняти більш розумний вибір, для цього необхідно надати собі дещо часу, щоб проаналізувати всі перспективи.

Вивчення у сфері психології емоцій демонструють, що люди з благородними EQ вміють розпізнавати сильні суспільні навички. Якщо вони можуть розрізняти сторонні емоції, то мають змогу тотожно відгукуватися на ситуацію та таким чином допомогти у її вирішенні. Навички розвиненого емоційного інтелекту високо цінуються на робочому місці, тому що вони призводять до кращої комунікації та загальної культури компанії. Також це може бути корисним у правильно сформованій корпоративній культурі, яка може послужити елементом щодо зменшення конфліктних ситуацій між співробітниками та у компанії в цілому. Працівники та керівники, які володіють такими навичками, готові поправити результативні взаємини зі співробітниками і плідно просувати свої ідеї. Такі люди можуть займати керівні посади, адже це може послужити ефективним рішенням для компанії.

Методи, які допоможуть запобігти конфліктних ситуацій на робочому місці:

- Слухати те, що говорять інші. Це не означає, що ви просто бездіяльно прослухуєте інших людей. Ефективне слухання охоплює в себе увагу, зацікавленість, всілякі питання і надання зворотного зв'язку. Якщо діалог проходить з представником керуючої частини, то з його боку ефективне слухання може показати, що компанія поважає думку кожного, зацікавлена у розвитку та схильна діяти в інтересах усіх. Така поведінка може надати поштовх для досягнення цілей та удосконалення робочої атмосфери.

- Приділити увагу такій взаємодії як невербальне спілкування. Сигнали, які люди відправляють шляхом вміння свого тіла, в змозі багато розповісти про те, що вони насправді мають на увазі або про що думають.

- Відточувати свої навички переконання. Дієздатність впливати, вміти знайти підхід до членів команди та керуючих може ґрунтовно посприяти вашій кар'єрі.

- Остерігатися непотрібних сварок, переконатися, що є сили та необхідні вміння для того, щоб не втручатися. Робити завжди все можливе, щоб не бути в епіцентрі дрібних чвар і інцидентів на робочому місці, однак треба пам'ятати, що такі ситуації не постійно можливо запобігати.

Отже, емоційний інтелект у різних ситуаціях є важливою складовою, яка допоможе якнайшвидше закінчити конфлікт, навіть якщо така ситуація склалася з іншими, або взагалі запобігти виникненню таких обставин. Але треба не забувати, що цей навик необхідно розвивати та практикувати, аби дії були якісними та приносили користь.

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

**В.І. Кучук**

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

## **САМОДИСЦИПЛІНА ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ВИРОБЛЕННЯ КОРИСНИХ ЗВИЧОК**

Тема самодисципліни, управління своєю поведінкою, мотивування самого себе – актуальні для різних людей. Причому більш актуальні саме для самостійних людей. Людина незріла та несамостійна не турбується про те, щоб правильно управляти собою та своїми думками. Не турбується про правильний шлях досягнення своїх цілей.

Якщо ви хочете досягти своїх цілей, простої мотивації недостатньо. Скільки разів ви прокидаєтеся з думкою «Я нічого не хочу сьогодні»? У цьому випадку ви можете спробувати підвищити рівень мотивації... Або ви можете просто зробити те, що ви повинні зробити.

Останній варіант вимагає дисципліни, яка абсолютно відрізняється від мотивації. Ця духовна якість, яку часто називають силою волі, може допомогти вам проявити самоконтроль, наполегливо працювати, навіть коли ви втомлені, і стикатися з дискомфортом, а не уникати його.

Також хочеться поговорити про самоконтроль, щоб ми не піддалися будь-яким слабкостям, якимось нашим звичкам тощо. Насправді сила волі, як вважає автор однієї статті, ненадійна речовина, і її в підсумку, так би мовити, не вистачить. Ми краще контролюємо вранці і гірше ввечері, тому що запас майже закінчується. Існує теорія, що запаси сили волі все ж можуть закінчуватися.

Самоконтроль – це адекватний, цілеспрямований і всебічний психологічний стан. Самовиховання та самовдосконалення особистості, навчання та професійна діяльність, соціальна поведінка означає, що самоконтроль неминуче включається. Самовладання – одна з неминучих ознак людської свідомості. Він проявляється як умова повноцінного психологічного відображення внутрішнього світу людини та навколишньої її об'єктивної дійсності.

Отже, якщо ви хочете покращити самодисципліну та використати її для вироблення корисних звичок і досягнення своїх цілей, зараз саме час застосувати шість порад, які надано нижче.

1. Орієнтація на особистість. Коли ти намагаєшся змінити свою поведінку, забудь про мету, забудь про зовнішній результат, якого хочеш досягти. Замість цього зосередьтесь на тому, як ви хочете змінити свою особистість.

2. Створіть нагадування. Завжди нагадуйте собі, чому ви повинні зміцнювати самодисципліну. Зрештою, якщо ми хочемо робити ці речі регулярно, наші дії повинні мати вагомі причини.

3. Звикайте до дискомфорту. Коли ви намагаєтесь зробити щось важке або неприємне, знайдіть способи впоратися з дискомфортом і опором, які ви відчуваєте. Знайдіть шляхи адаптації до незручностей у повсякденному житті.

4. Почніть з основ. Основа, про яку я говорю, стосується фізичних потреб організму – сну, харчування та фізичних вправ. Завжди пам'ятайте, що передусім ви – набір біологічних систем, і якщо ви хочете максимально використати їх, кожна система потребує відповідних інвестицій.

5. Спробуйте медитувати. У 2013 році Стенфордський університет виявив, що люди, які отримують спеціальну програму медитації, можуть краще контролювати свої емоції. Це дуже важливо для підтримки дисципліни та вміння приймати раціональні рішення.

6. Розвивайте нові звички. Створення нового зразка поведінки вимагає певного ступеня самодисципліни та одночасного навчання цьому. Насправді, коли ми прищеплюємо собі нову звичку, ми стикаємося з цим дискомфортом і поступово звикаємо до нього. Чим більше нових звичок з'являється в нашому житті, тим міцнішою буде наша дисципліна.

Створити його неможливо, бо мотивація – це власні бажання, бажання, очікування та потреби. Ми можемо використовувати, впливати або враховувати лише мотиви людини.

Завершуючи розмову про самомотивацію, можна сказати, що це найважливіший етап на шляху саморозвитку та особистісного зростання. Адже не всі навколо можуть пробудити наше бажання діяти.

Варто зауважити, що знання про мотивацію і застосування їх у своєму житті – це можливість зробити життя кращим. Неважливо, чи ви є керівником великої компанії або просто її працівником, якщо ви знаєте, що потрібно іншим або вам самим, це і є запорука розвитку, зростання й успіху.

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

## **НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Слово, яке стало останнім часом одним з найпопулярніших у нашому житті та тримається на вустах багатьох фізичних і юридичних осіб – «менеджер». Термін «менеджмент» безпосередньо пов'язаний з такою дисципліною, як теорія управління організацій. З англійської перекладається, як управління. На початку ХХІ століття розвиток управління має величезне значення у всіх галузях економіки для всіх країн.

Важливими аспектами у роботі менеджера є: мотивація та планування.

Досвідчений менеджер має вміти вчасно із розумом мотивувати учасників роботи, як зовнішньою мотивацією, тобто заробітною платою, так і їх власною – внутрішньою. Йому постійно потрібно комунікувати з людьми, до цього треба мати хист і душу.

Людина, яка займає досить важливу посаду, має перш за все вміти планувати свій робочий день, а потім і робочий процес.

Більшість робочого часу займає саме планування.

Як сказав, О.Б. Кагановський, менеджер не обов'язково повинен бути лідером. Лідер просто йде через перешкоди та веде за собою людей, менеджер своєю чергою, спочатку подивиться та проаналізує куди треба йти, а потім вже поведе за собою команду правильним шляхом. Дуже важливо у наш час зробити правильний вибір.

На сьогодні ринок праці потребує людей з високим досвідом роботи, дипломом про завершення вищої освіти, ідеальним резюме, сертифікатами про завершення курсів тощо. Але я вважаю, якщо ти дійсно прагнеш своєї мети, йдеш до неї не дивлячись на перешкоди, проявляєш свій максимум, зацікавленість та робочі скіли, тебе неодмінно чекає успіх.

Важливі навички, якими має володіти кожен менеджер: системність; чесність; почуття такту; стресостійкість; цілеспрямованість; знання продукту і віра в нього; любов до грошей і бажання їх заробляти; красномовство і чарівність; ерудованість; оптимізм як властивість особистості; вміння читати між рядками; вміння слухати команду; вміння приймати рішення та нести за них відповідальність; націленість на результат; вміння чути.

Менеджмент – не просто професія, а стиль життя у якому ти приймаєш участь у якості диригента й отримуєш величезне задоволення від своєї роботи.

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

**І.С. Мангова**

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

## **ВНУТРІШНІ КОНФЛІКТИ ВСЕРЕДИНИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Реальне життя організації незалежно від її розміру, успішності та виду діяльності є складною системою виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Будь-яка компанія є специфічним механізмом, рушійною силою якого є, насамперед, живі люди з притаманними їм чеснотами та недоліками. Для існування, а тим паче для успішного розвитку організації, необхідно, щоб сукупна енергія робітників компанії була спрямована на досягнення поставлених цілей.

У будь-якій соціальній групі, в тому числі в виробничому колективі, завжди будуть існувати протиріччя між особистостями. Форми прояву цих протиріччя і способи, як їх розв'язати можуть бути найрізноманітнішими. Зазвичай, ці протиріччя вирішуються природним шляхом, а саме при рішенні конкретних питань. Але існують випадки, коли ці протиріччя набувають гострої форми і можуть перерости в конфлікт.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок та цінностей [1]. Це протиріччя, яке виникає між людьми або їх групами у процесі спілкування та/або їх спільної діяльності та супроводжується, як правило, негативними емоціями. Зазвичай конфлікти в організації сприймаються керівництвом та рядовими членами колективу як суто негативне явище, тому вони намагаються залагодити конфлікт, що при умови збереження протиріччя призводить до зростання напруженості в колективі.

Але, на думку багатьох філософів, починаючи з стародавніх часів, конфлікт є рушійною силою розвитку суспільства. Більшість сучасних науковців і частина менеджерів вважають, що навіть в організаціях з ефективним управлінням, конфлікти не тільки можливі, але й бажані, оскільки, окрім негативних наслідків (негативні емоції, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці та інше), існують і позитивні наслідки. Такими наслідками є, насамперед, виявлення скритих проблем,

виявлення різноманітності поглядів на якусь ситуацію та збільшення кількості альтернатив з вирішення цієї проблеми. Також в процесі конфлікту виникають способи його вирішення, здорова конкуренція, консенсус та компроміс.

В процесі вивчення конфліктів виникла окрема дисципліна – конфліктологія, яка вивчає причини виникнення, розвиток та способи вирішення конфліктів.

Оскільки взагалі уникнути конфліктів в компаніях неможливо, тоді задачею менеджера або керівництва компанії є управління конфліктом і його перенаправлення в потрібне русло, тобто для руху компанії вперед.

Конфлікт передбачає наявність декількох елементів, які є обов'язковими, а саме:

- Об'єкт конфлікту (конкретна причина, явище, навколо якого і виникає протиріччя).
- Учасники конфлікту, як мінімум дві сторони (особа/група осіб).
- Інцидент (момент реального прояву конфлікту сторін) [2].

Перші два елементи є об'єктивними складовими конфліктної ситуації, а третій є спусковим механізмом конфлікту, провокує перехід конфліктної ситуації у стадію конфлікт.

Усі конфлікти можна поділити за ознакою результатів:

- 1) ті, що позитивно впливають на діяльність компанії.
- 2) такі, що дестабілізують функціонування компанії, обмежують перспективи розвитку компанії.

Частіше за все, конфлікт виконує обидві вище зазначені функції. В будь-якому випадку головною задачею менеджменту компанії є використання усіх можливих засобів для спрямування наслідків конфлікту у конструктивне русло та зменшити можливі деструктивні наслідки цієї ситуації.

Способи управління конфліктами можна поділити на дві групи:

- міжособистісні, які передбачають декілька варіантів типів поведінки.
- структурні, які передбачають використання можливостей існуючої організаційно-управлінської структури.

Ефективне управління компанією передбачає не тільки розв'язання вже існуючого конфлікту, але й здатність передбачати виникнення конфліктних ситуацій, проводити їх діагностику та контролювання. Саме це допомагає формувати відповідний стиль поведінки керівника та є невід'ємною складовою успішного менеджменту будь-якої організації.

### Список використаних джерел

1. Енциклопедія сучасної України URL:  
[https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=3235](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=3235)
2. Освіта UA. URL:  
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15190/>

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

**А.О. Меньшикова**

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

## **ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація персоналу – це одна з найбільш актуальних тем вже багато років. Кожний роботодавець хотів би знати, де в його працівника «кнопка», натиснувши на яку, можна отримати високоєфективного, ініціативного та лояльного професіонала. Оскільки інструкції з використання та місця знаходження такої кнопки в компанії немає, вона створює свої інструменти з мотивації у вигляді положень, стандартів, регламентів, часто підмінюючи поняття мотивації й стимулювання або об'єднуючи їх в єдине ціле.

Мотивація це внутрішнє спонукання персоналу до виконання своєї роботи, досягнення виробничих цілей. Власне, це бажання працювати, яким також складно управляти зовні як щастям або радістю.

Стимулювання персоналу це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність. Стимулювання буває позитивним і негативним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним існуючої поведінки; негативне — на блокування існуючої поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб.

Існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Однак, простіше кажучи, влаштовуючись на роботу працівник сподівається отримати наступні речі:

- гроші;

- стабільність і безпеку;
- комфорт;
- справедливість;
- розвиток і кар'єру;
- визнання;
- новизну і драйв;
- самореалізацію.

В умовах конкурентного середовища компанії вимушені постійно шукати нові джерела підвищення ефективності праці та вдосконалення системи мотивації персоналу. Як відомо, персонал – це найцінніший ресурс організації і чим більше ми у нього вкладаємо, чим більше уваги йому приділяємо, тим кращими будуть показники ефективності та прибутковості підприємства в цілому. Мотивація – це один з основних компонентів управління персоналом.

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводити себе в конкретній ситуації певним чином. Зрозумівши процес мотивації, який є недостатньо вивченим, можна значно краще пояснити поведінку людей в процесі трудової діяльності або в різних інших ситуаціях. На жаль, в Україні, яка володіє значним у світі кадровим потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Система мотивації розробляється в такій послідовності:

- діагностика діючої системи мотивації персоналу;
- формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;
- розробка системи матеріального грошового стимулювання;
- формування системи негрошового стимулювання;
- побудова системи нематеріального стимулювання;

- розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на таких принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

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

**Т.Р. Панін,**

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

## **ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ**

У наш час далеко не кожен керівник, що успішно виконує свої функціональні обов'язки, настільки ж впевнено почуває себе, коли в колективі виникають проблеми міжособистісних взаємовідносин, які послаблюють злагодженість колективу. Адже керування людьми – це, мабуть, одне з найскладніших та найвідповідальніших завдань в управлінні організацією. Не завжди буває так, що керівник володіє лідерськими якостями, які в край важливі в управлінні з підлеглими у роботі.

Тож питання лідерства викликає зацікавленість людей і не втрачає свою актуальність і нині, бо сьогодні більшість професій не аби як потребують тієї чи іншої міри прояву лідерства.

Першочергово, для того щоб розглядати роль лідера в організації, необхідно розуміти, що ж все-таки являє собою лідерство.

Лідерство являє собою особливі взаємовідносини, що можна назвати управлінськими, які виникають в процесі діяльності між керівником і підлеглими, вони засновані на раціональному поєднанні методів влади і спрямовані на те, щоб підлеглі могли діяти в спільних інтересах і досягати спільні цілі. Лідерство просто необхідне для

організації і групі для того, щоб ця група й організація домоглася успіхів. Але для цього потрібна досвідчена і цілеспрямована людина, яка зможе вести за собою людей вперед в цих нелегких умовах бізнесу і конкуренції.

Тож, з'ясуємо хто такий лідер, якими якостями він повинен бути наділений і яку він має роль в організації:

Лідер –слово англійського походження (leader), яке перекладається, як ведучий, що йде попереду, перший. Особистість, яка приваблює людей наслідувати власному прикладу, спрямовує йти до безпрограшних шляхів, та вчить робити те, що робить сам.

В різних джерелах лідер визначається як людина в організації, групі, що користується визнанням, великим авторитетом, впливом, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності, а так само регулює взаємини в групі, приймає відповідальні рішення в конкретних ситуаціях. Він мислить глобальними категоріями, передбачаючи потенційні можливості, створюючи спільне бачення майбутнього й, авжеж, демонструє знання технологій. Окрім того, делегує повноваження та допомагає розвитку здібностей людей до командної роботи, вітає зміни, цінує в людях відмінності та розвиває почуття партнерства і конструктивний виклик підлеглих.

Без сумнівів, в успіху організації багато що залежить від того, хто є її лідером. Недарма, один з найбільших полководців і державних діячів стародавнього світу Олександр Македонський сказав «Я не боюся армії левів, очолюваних вівцею, але я боюся армії овець, очолюваних левом». Лідер-професіонал буде вести за собою колектив. Від того яким буде лідер безпосередньо залежить успіх і успішність організації.

Тому щоб домогтися від людей максимального результату, лідеру потрібно створити згуртовану, злагоджену, самовіддану і мотивовану команду, а люди, які мають меншу владу в організації, повинні йти за лідером вперед до успіхів їх спільної справи. Лідер, своєю чергою, повинен розуміти, що на ньому лежить велика відповідальність. Він повинен правильно розподіляти свої зусилля для того, щоб не помилятися і не підвести усіх. Але ж це зовсім не просто.

Саме тому кожен, хто претендує зайняти місце лідера в колективі, повинен володіти низкою лідерських якостей, таких як:

- 1) готовність до ризику;
- 2) надійність, нормативність і послідовність в діях та вчинках;
- 3) активна життєва позиція;
- 4) чесність, справедливість, надійність, відповідальність;
- 5) бачення перспективи;

б) вміння створювати умови для самореалізації своїх послідовників.

Визначити цілі та завдання організації, забезпечити міжособистісні й міжгрупові контакти, вибрати ефективні шляхи для вирішення виникаючих в процесі діяльності організації проблем – це коло обов’язків лідера. Стає очевидним, що існування в організації лідерів, допомагає досягати всього переліченого вище набагато продуктивніше, швидше.

Отже, чи має голова організації бути лідером? Безперечно, так! Лідерство є найважливішим компонентом ефективного керівництва і є основним фактором успіху в багатьох сучасних професіях. Адже керівник, що опанував навички лідерства – це саме той, ефективний начальник чи менеджер, професіонал у своїй справі, що зможе подолати труднощі й встати на абсолютно новий, високий рівень розвитку за для своєї компанії, та тих, хто працює разом з ним.

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

**М.В. Петухова**

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

## **МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Навчання – найбільш дійовий спосіб розвитку персоналу. В Україні тільки починають використовуватися інноваційні методи розвитку персоналу, що широко застосовуються в європейських країнах. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі:

– Відеонавчання – отримання знань та навичок за допомогою аудіо- та відеопрограм або електронних документів, що надаються персоналу.

– Дистанційне навчання – навчання персоналу на відстані за допомогою телекомунікаційних технологій (найбільш популярними є Skype, Zoom, MS Teams, Discord або прослуховування вебінарів).

– Модульне навчання – навчання, в якому весь обсяг інформації розбивають на невеликі тематичні блоки, спрямовані на вирішення конкретного завдання.

– Кейс-навчання ґрунтується на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації. Персонал повинен досліджувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення та обрати найкраще з них.

– Тренінгове навчання передбачає наявність тренування безпосередньо у момент зустрічі, багаторазове повторення певної дії з

метою навчити персонал робити щось нове, чи інакше. Основна ідея: мінімум теорії та повторення конкретної дії до тих пір, поки не буде досягнуто необхідного рівня майстерності у виконанні цієї дії й не буде забезпечений результат, до якого ця дія має привести.

– Мозковий штурм – процес розв’язання проблеми, під час якого команда, з обмеженнями в часі, пропонує якомога більше різних варіантів вирішення проблеми і її аналіз, з яких потім вибираються найбільш ефективні.

– Метод поведінкового моделювання навчає конкретних навичок та установок, пов’язаних із виконанням професійної діяльності. Працівнику надається приклад для наслідування, який потрібно проаналізувати і відтворити на практиці.

– Storytelling – метод навчання нового персоналу через розповідь історії з життя компанії або досвіду співробітника. Допомогає провести соціалізацію в новому колективі та ознайомитися з основами роботи, за допомогою звичайної розмови.

– Action Learning – методів навчання, під час якого працівники, об’єднавшись у робочу групу, вирішують реальні проблеми та ситуації на практиці в процесі діяльності підприємства. Підхід включає виконання конкретних дій та аналіз отриманих результатів, який допоможе оптимізувати процес прийняття рішень надалі.

– Баскет-метод – навчання на основі імітації ситуацій, які часто зустрічаються у робочій практиці. Допомогає визначити чи прийме працівник вірне рішення у нестандартній ситуації.

– Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, що змінює посаду, декілька днів спостерігати за співробітником, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант отримуючи повне уявлення про специфіку певної роботи, може визначити обсяг необхідних йому знань та навичок.

– Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає переміщення працівника на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками з подальшим поверненням до виконання попередніх обов’язків.

– Buddying – спосіб навчання персоналу, при якому один працівник підтримує і допомагає іншому для досягнення його результатів та цілей. Метод використовують для формування зв’язку між співробітниками, які представляють різні рівні організації.

– Коучинг – консультація, що надається працівнику з метою досягнення професійної мети, під час якої тренер передає свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

– Майстер-клас – ефективна форма передачі знань та досвіду провідного спеціаліста, за допомоги демонстрації застосовування на практиці нових технологій та методів.

Розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

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

*А.О. Рижик,  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ФАКТОРИ ТА ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Нині процес і якість управління дуже важливі для будь-якої організації. Більше того, менеджмент має охоплювати всі структури та системи підприємства та позитивно впливати на фактори його успішного існування. В умовах технічного прогресу та прискореного розвитку інформаційних технологій, в умовах глобалізації зростає роль людського потенціалу як стратегічного чинника успіху організації та роль управління людськими ресурсами.

Суть поняття «людські ресурси» полягає в сумі різноманітних людських якостей (таких як здібності, досвід, кваліфікація тощо), які визначають здатність людей створювати матеріальні та нематеріальні блага. Управління людськими ресурсами – це сукупність методів і прийомів управління, спрямованих на найбільш ефективне використання людських вмінь, знань та навичок для досягнення організаційних цілей і задоволеності працівників [2].

Головна мета управління людськими ресурсами – допомогти організації бути успішною. Для досягнення цієї мети сформульовано більш детальні завдання: залучення нових працівників; утримання цінних співробітників; стимулювання працівників; підвищення кваліфікації та перепідготовка робітників. Керівництво персоналом також піклується про здоров'я та безпеку кожного співробітника, а також про особисте задоволення від виконаної роботи та досягнутих результатів.

Звичайно, для ефективного управління будь-якою галуззю необхідна комбінація певних факторів. У разі управління людськими ресурсами факторами ефективності є:

- взаємозв'язок між рівнем кваліфікації працівників і виконуваною роботою;
- здійснення управління людськими ресурсами на рівні управління підприємством;
- роль керівництва підприємства у здійсненні управління людськими ресурсами;
- створення гнучких умов праці;
- якісний контроль виконання стратегічного плану та оцінки його соціально-економічної ефективності;
- комплексність та об'єктивність управління людськими ресурсами та аналіз самої організації [5].

Для оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом необхідно проаналізувати її за відповідними показниками. Одним з найважливіших факторів є рівень залученості співробітників, який відображає їхнє ставлення до бізнесу, бажання залишатися в організації та бажання виконувати інші види діяльності в організації.

Безсумнівно, немає таких моделей чи методів управління, які б не несли у собі певні проблеми. Наразі також помічаються деяка низка проблем в менеджменті людських ресурсів.

1. Вибір конкретної моделі управління, яка підходить для даної організації. Зазвичай певні методи управління не підходять для конкретних працівників, що викликає певні труднощі в їх роботі.

2. У більшості випадків кваліфікація співробітників не відповідає вимогам, що призводить до необхідності її підвищення, тим самим збільшуючи витрати організації.

3. У багатьох випадках працівникам просто не вистачає вільного часу для навчання та розвитку своїх навичок. Це явище відоме як «проблема розвитку людських ресурсів» [3].

4. Поряд із вищезгаданими, виникає проблема шаблонних рішень, у той час як менеджмент людських ресурсів потребує творчого підходу, інноваційних ідей.

5. Проблема мотивації співробітників все ще є однією з найгостріших, хоча наразі розроблено достатню кількість ефективних методів мотивації (корпоративна система мотивації, грейдуння тощо).

6. Інколи виникає проблема шаблонного мислення, тоді як управління людськими ресурсами вимагає інноваційних методів та ідей.

7. Питання заохочення працівників залишається одним із найпомітніших, хоча існує достатньо ефективних методів стимулювання [1].

Для вирішення проблем, що виникають, необхідно постійно ретельно аналізувати статус управління, людські ресурси, оцінку результатів та прогноз майбутньої ситуації.

Сьогодні, коли йдеться про тенденцію розвитку управління людськими ресурсами на світовому ринку, можна виділити такі моменти:

- Перехід до децентралізованих функцій управління людськими ресурсами.
- Поява стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.
- Приділяється велика увага управлінню змінами.
- Розвиток соціального партнерства та трудових відносин стають одним із важливих завдань управління людськими ресурсами.
- Розроблено новітні принципи мотивації працівників.
- Зверніть увагу на розвиток кадрового потенціалу [4].

Тому можна сказати, що управління людськими ресурсами, при правильному виборі методів та моделей менеджменту і раціональному аналізі факторів ефективності є одним із найважливіших інструментів успіху організації на ринку, а також сприяє задоволенню співробітників роботою, яку вони виконують.

### **Список використаних джерел**

1. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Фугель Л.М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.
2. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 232 с.
3. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник*. Запоріжжя: ЗДІА, 2012. № 51. С. 101–107.
4. Харківський Д.Ф., Тимченко Є.О. Результативність процесу управління персоналом організації. *Економіка харчової промисловості*. Одеса, 2010. № 1 (5). С. 27–30.
5. Ястремська О.М. Людські ресурси: пропозиції з удосконалення управління. *Управління розвитком*. Харків: ХНЕУ, 2010. № 6 (82). С. 52–60.

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

## **СУТНІСТЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Людина все життя чогось прагне. Ким би ви не були, і чим би не займалися, вам завжди хочеться чогось досягти. Але в багатьох людей, як вони кажуть, не вистачає сил чи часу. Але насправді це перша і головна помилка, тому що ми всі схожі на одне – у нас у всіх є двадцять чотири години на добу. Але чим ми відрізняємося – це можливістю розподіляти свої сили та дії протягом дня або протягом місяця.

Продуктивність – результат управління часом, увагою та енергією в рівній мірі, і ці три ресурси життєво та однаково важливі. Сьогодні багато хто з нас займається творчою роботою, яка вимагає набагато більше знань та розумових здібностей, через що наші сили та увага так само важливі, як і час.

І, звичайно, актуальність моєї роботи полягає в тому, що кожен менеджер повинен не тільки вміти керувати компанією та ставити цілі. Але і вміти правильно розподіляти часом. Адже неможливо досягти успіху, без володіння знань про тайм-менеджмент та вміння правильно ним користуватися.

Тайм-менеджмент – суперечливе поняття. На жаль, неможливо «керувати часом», можна керувати лише собою. Адже час це постійна величина завжди, що нестримно згортається. Тому ми можемо зробити висновок, що тайм-менеджмент – ефективне планування робочого часу для досягнення цілей, знаходження тимчасових ресурсів, розстановка пріоритетів та контроль за виконанням запланованого.

Важливо знайти свої, «рідні», життєві цілі – і розподіляти свій час відповідно до них. Витратити непоправний час життя на те, що справді хочеш. Також він розкриває поняття корпоративного тайм-менеджменту – це дисципліна в рамках загального менеджменту, що дозволяє створити персональний тайм-менеджмент співробітників інструментом підвищення корпоративної ефективності.

Аналіз ресурсів. Контролювати час не так важко, як нам може здатися на перший погляд. Нам не потрібно контролювати час і жорстко слідувати плану, не допускаючи відхилень. Нам потрібно виділити пріоритети, попередньо проаналізувавши цілі. Щоб скласти послідовний і цілеспрямований план, оптимально і з сенсом використовувати свій час, можна скористатися вже випробуваними методами роботи за книгою Лотара Зайверта. Ця методика допоможе побачити власні можливості та максимально використовувати їх. Ми

ставимо свої цілі в чіткі та точні формулювання, що полегшує нам побачити загальну картину своїх потреб до бажань, інтересів та завдань. Ми зможемо чітко та структуровано бачити свої завдання та орієнтуватися до чого приведуть наші дії у майбутньому. Тільки після повної встановлення мети, до якої ми йдемо, можна буде скласти план дії на майбутнє.

Поліпшення користування часом. Планування часу (чи менеджмент часу) – це конкретний метод і технологія. Це розумний підхід до того, як розпоряджатися своїм найважливішим ресурсом. Ми розглянемо кілька методів планування.

1. Тайм-менеджмент з хронотипу. Кожна людина має свій індивідуальний час дня, коли сила і здатність фокусуватися на одній задачі знаходиться на найвищому рівні. У всіх воно різне, щоб дізнатися про свій прайм-тайм, можна провести експеримент. Можна записувати свій рівень енергії щогодини протягом кількох днів, таким чином ми з'ясуємо, яку годину ми маємо найвищий рівень енергії і здатність фокусуватися.

2. Програми для управління часом (Focus To-Do, Pomodoro, Trello, Forest, Notion, Todoist, SingularityApp). Ці програми дозволяють вам сконцентруватися на потрібній вам задачі, не відволікаючись на телефон або комп'ютер.

3. Правила циклічності 90/30 та 52/17. Ідея в тому, що ви з максимальною концентрацією вирішуєте поточні завдання протягом 90 хвилин. Потім півгодини відпочиваєте, після – знову півтори години інтенсивної роботи.

Отже, тайм-менеджмент – основний інструмент сучасної людини, який дозволяє не тільки управляти часом, а й виконувати всі необхідні завдання вчасно.

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

**О.Є. Русс**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЇЇ ВИДИ ТА ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ**

Культура організації відчутно впливає на всі аспекти її діяльності. Зокрема корпоративна культура передбачає цінності та поведінку, які визначають унікальність психологічного та соціального середовища організації. Культура базована на низці спільних рис,

включаючи правила, вірування, звичаї та ставлення. Побудова ділової культури відбувається з часом, щоб посилити її валідність у впорядкуванні соціальних і психологічних аспектів взаємодії. Таким чином, організація може прийняти один з різних типів організаційних культур для формування цінностей і поведінки, які сприяють досягненню спільних цілей і завдань).

**Основні типи організаційних культур.** Кожна організація приймає унікальну культуру, оскільки вона повинна узгоджувати її з баченням, розробленим лідерами, а також різним досвідом співробітників в організації. У цьому відношенні рамка конкуруючих цінностей привела до створення чотирьох типів організаційних культур, які включають кланову культуру, культуру адхократії, ринкову культуру та культуру ієрархії.

**Кланова культура.** Організаційна культура клану має сімейний підхід, який підкреслює суть дружелюбності та співпраці. Кланова культура найкраще працює в середовищі, де люди мають подібні властивості. Таким чином, лідери в організаціях, які переймають кланову культуру, відіграють роль побудовника команди, фасилітатора та наставника. Такі лідери повинні виховувати членів організації шляхом спільної участі. Клановий тип ділової культури є вигідним, оскільки він об'єднує членів через лояльність і традиції, які підтримує організація. Узи, створені встановленими моральними стандартами в організації, сприяють прихильності членів, тим самим розвиваючи людські ресурси на робочому місці. Важливо, що вміння піклуватися про співробітників, задовольняючи потреби клієнта, визначає успіх організаційної культури клану. Цей підхід підтримує участь, командну роботу, відкрите спілкування та консенсус.

**Культура адхократії.** Культура адхократії найкраще працює в середовищі, що характеризується підприємливими та динамічними людьми. Зокрема, культура адхократії заохочує членів йти на ризик та/або підходити до нових починань з творчістю та інноваціями, тим самим створюючи зв'язки в організації. Крім того, культура адхократії підкреслює сутність видатності в організації. У цьому світлі лідери переконують своїх послідовників ризикувати і впроваджувати нові продукти та послуги, які можуть зробити організацію помітною, тим самим позначаючи її успіх. З цієї причини організація, яка підтримує культуру адхократії, заохочує членів організації бути вільними та ініціативними. Таким чином, цей тип корпоративної культури визначає гнучкість і зміни як свої основні цінності.

**Ринкова культура.** Потреба організації залишатися конкурентоспроможною та/або досягати вражаючих результатів призвела до розвитку ринкової організаційної культури. Лідери такої культури впливають на своїх послідовників, щоб вони були

конкурентоспроможними та цілеспрямованими. Тому спільна мета організації створює важливий зв'язок між членами, які докладають зусиль, щоб перемогти своїх суперників. У цьому світлі «виконання роботи» є основним стимулом ринкової культури, прийнятої даною організацією.

**Ієрархічна культура.** Структура та контроль характеризують ієрархію організаційної культури. Культура зазвичай інтегрована у офіційне робоче середовище, яке дотримується суворих правил та інституційних процедур. Керівники підкреслюють важливість передбачуваності та ефективності для підтримки успіху організації. Процесу координації та моніторингу лідерів сприяє інтеграція основних цінностей, включаючи послідовність та одноманітність. Ефективне виконання, спрощене планування та недорогі операції свідчать про успіх культури ієрархії.

Корпоративна культура, прийнята організацією, пропонує різні переваги її співробітникам. Примітно, що культура формує взаємодію між працівниками на робочому місці. Здорові взаємодії дозволяють членам організації отримати мотивацію і, отже, лояльність до роботодавця. Важливо, що відносини, створені організаційною культурою, мають вирішальне значення для забезпечення задоволеності роботою.

Отже, організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні цінностей і поведінки, прийнятих членами організації. Основні типи корпоративних культур включають клан, адхократію, ринок та ієрархічний спосіб життя. Загальні фактори успіху щодо різних типів організаційної культури включають прихильність, спілкування, розвиток, залучення, інновації та конкурентоспроможність. Крім того, прийняття відповідної бізнес-культури є важливим для сприяння підходу до взаємодії, побудови значущих відносин, підвищення продуктивності та використання різноманітності серед інших переваг.

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

**Ю.О. Скидан**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Психологія людина така, що за власним бажанням вона ніколи не буде працювати без винагороди. Також людина ніколи не обере для себе місце роботи, де погані умови й де до неї жадливо ставляться. Бо

ми завжди прагнемо найкращого для себе. Тож питання мотивації персоналу буде актуальним, допоки будуть існувати професії, за якими працюватиме людина.

Насамперед це потрібно для того, щоб підвищити продуктивність працівників і якість продукту, який виготовляють. Це важливо, адже якщо правильно заохочувати свій персонал, по-перше, це буде позитивно впливати на працездатність, а, по-друге, на загальну атмосферу в колективі.

Прогрес не стоїть на місці, суспільство постійно розвивається, тож і потреби збільшуються. Якщо раніше роботодавці не сильно турбувалися про комфорт своїх підлеглих, то зараз забезпечення персоналу найкращими умовами роботи й мотивація є найважливішими компонентами, які впливають на якість результату й самого процесу роботи.

*Які ж наразі існують способи мотивування персоналу?*

1. Найпростіше, що може зробити менеджер: похвалити за добре зроблену роботу працівника у присутності інших колег. Насамперед йому буде дуже приємна така увага, а іншим колегам теж захочеться зробити свою роботу ще краще, щоб теж отримати таку похвалу.

2. Також можна заохотити не тільки словами, а й грошовою винагородою. Це може бути як премія, так і підвищення заробітної платні. Тоді людина зрозуміє, що за хорошу роботу її добре винагороджують і буде намагатися працювати завжди на високому рівні.

3. Ще це може бути й звичайний соціальний пакет. Медичне страхування й безоплатні медичні послуги; навчання й різноманітні заняття з підвищення кваліфікації за рахунок компанії; покладання витрат на бензин власного автомобіля працівника, якщо робота вимагає постійне його використання (або навіть якщо людина просто використовує його для того, щоб дістатися на роботу); це навіть може бути безоплатне житло й харчування.

4. Надання людині можливості самовиражатися, а не постійно працювати за визначеним планом. Так працівник відчує своєрідну свободу у своїх діях й почне мислити креативно, що може позитивно вплинути на якість праці й остаточного результату.

5. Проведення мотиваційних зборів, на яких менеджер буде підтримувати своїх підлеглих, й насамперед звітувати про гарний результат, щоб люди бачили, що працюють не просто так, а й приносять користь як компанії, так і суспільству в цілому. Адже ніщо так не може замотивувати людину, як наслідки її плідної праці.

6. Організація затишного робочого місця, де мають місце й куточки відпочинку, як, наприклад, зручні диванчики, тенісний стіл або навіть ігра приставка.

Також не треба забувати, що мотивація персоналу не є стандартною для кожного працівника, тож менеджер повинен мати підхід до кожного окремо й тільки тоді усі будуть почуватися комфортно.

Отже, сучасні менеджери повинні добре розумітися на темі мотивації персоналу, адже це позитивно впливає на результат, працездатність й атмосферу в колективі. Якщо забезпечити працівників гарними умовами, заохочувати їх різними винагородами й давати можливість самореалізовуватися, лише тоді можна створити успішну компанію, яка буде приносити величезний прибуток.

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

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

## **ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ В КОЛЕКТИВІ**

Емоційне вигорання накопичується з часом, і якщо воно здається раптовим, то просто раніше на його симптоми не зверталось належної уваги.

Насамперед, емоційне вигорання проявляється в емоційній втомі, виснаженості, яка стає хронічною. Співробітник приходиться на роботу без настрою, виконує завдання без колишнього ентузіазму, машинально, не генерує нових ідей, з чимось не справляється. Це призводить не тільки до погіршення фізичного самопочуття співробітника, а й до зниження продуктивності якоїсь галузі, погіршення відносин з клієнтами та взаємовідносин з колективом. Він стає дратівливим чи замкнутим, не бере участь у житті колективу. А це призводить до міжособистісних конфліктів та зниження ефективності роботи, оскільки люди перестають домовлятися один з одним, спільно вирішувати поставлені завдання, ділитися досвідом та допомагати. Своє роздратування до оточуючих людей співробітник переносить на сім'ю, що також не сприяє розвитку здорових відносин.

Щоб вирішити це емоційне вигорання необхідно, щоб усі вжиті заходи обумовлювалися розумінням, що саме та чому відповідає у розумінні чи свідомості співробітника. А керівник має постаратися пом'якшити цей внутрішній конфлікт та допомогти досягти гармонії свого підлеглого.

Співробітник витрачає багато сил на роботу інтелектуальних, емоційних, і фізичних, але при цьому не отримує бажаної віддачі. Що з часом призводить до виникнення такого питання: «А навіщо я все це роблю?». Зазвичай це відбувається через нечітко поставлені цілі, або через відсутність уваги, визнання з боку керівництва. У такому разі керівник просто повинен більше приділяти уваги співробітнику, визнавати значущість його роботи в діяльності компанії, підвищувати мотивацію, даючи зрозуміти, наскільки він цінний. Це може бути просто розмова, або доручення нового важливого проекту, підвищення або позитивна оцінка його діяльності в присутності колективу.

Співробітник не завжди може бути природним і показувати свої справжні емоції, які можуть бути викликані просто поганим настроєм чи проблемами у сім'ї, особистими трагедіями, кризами. Якщо постійно стримувати в собі емоції, це може призвести до проблем зі здоров'ям, погіршення працездатності, чи погіршення психологічного клімату в колективі. У цьому випадку гарним рішенням буде дати співробітнику час на перезавантаження, вирішення своїх особистих проблем. Це може бути відпустка або перевести його на діяльність, яка потребує нових ресурсів.

Щоб запобігти емоційному вигоранню необхідно грамотно організувати робочий час та простір співробітників, давати їм час для відпочинку та відновлення ресурсів, для спілкування один з одним, розвантажувати їхні робочі будні запрошуючи бізнес-коучів та психологів, приділяти належну увагу кожному та належним чином оцінювати роботу кожного співробітника, давати чіткі завдання та реальні терміни для їх виконання.

Висновки:

1. Емоційне вигорання – стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, що проявляється у професійній сфері.
2. Емоційне вигорання проявляється в постійній втомі та стомленості, негативному ставленні до себе і до інших, дратівливості, загостренні хронічних захворювань і зниженні імунітету.
3. Щоб уникнути вигорання, потрібно ставити досяжні цілі, піклуватися про себе, не забувати відпочивати, відволікатися від роботи і переключатися на щось інше, ділитися своїми почуттями з іншими людьми.
4. Профілактика виникнення емоційного вигорання в колективі вимагає від керівника чіткого розподілу обов'язків між підлеглими, уваги до відносин у колективі, створення доброзичливої атмосфери, планування професійного зростання співробітників та врахування їхньої думки при прийнятті управлінських рішень.

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

## **ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ**

Останніми роками конкуренція між підприємствами та їх робітниками лише зростає, тож проблема підвищення ефективності робітників та спеціалістів є актуальною. Зрозуміло, що це також дуже залежить від самих робітників, а саме від їх залучення.

Важливою навичкою менеджера є вміння оцінювати персонал, його ефективність, розуміння того, що вони роблять, інтерес до цього, мотивацію. Менеджер має вміти мотивувати персонал, якщо це потрібно, задля того, щоб працівники виконували свої обов'язки якісно та вчасно, так як від цього залежить успішність підприємства. Менеджер має правильно оцінювати робітників, їх здібності то тієї чи іншої функції яку вони виконують, та розподілити їх для максимальної ефективності.

Мотивацією персоналу має бути не лише заробітна плата, окрім цього, ще має бути можливість кар'єрного росту, кращі умови праці, можливо, якийсь соціальний пакет, страхування. Якщо говорити про заробітну платню то вона повинна бути своєчасною, її розмір має бути відповідний до кваліфікації працівника, його досвіду, об'єму який він виконує, якості і так далі. Умови праці повинні бути для всіх однакові і однаково комфортні, наприклад перерви, людина не зможе працювати без перерви або вона цілий день буде працювати понад норми, перевтомиться і на наступний день не зможе виконати звичайної норми. Також місце роботи, воно повинно мати все необхідне для виконання працівником його функцій, для результативної праці він не повинен бігати до іншого кінця будівлі, щоб наприклад роздрукувати якийсь документ, це буде не ефективно.

У наш час провідні компанії у своїх офісах відводять кімнати під заняття спортом для того, щоб працівники не засиджувалися, роблять зони відпочинку, та повноцінні їдальні з усім необхідним. Такі компанії роблять подарунки своїм працівникам за якісь заслуги або на свята, незначні, для компанії вони майже нічого не коштують, але робітник відчуває віддачу, його значимість для підприємства.

Атмосфера у колективі має великий вплив на робітників і їх ефективність. Повага один до одного, керівник може давати план дальшого розвитку, можливо колективного голосування про те як буде краще, а як ні, тобто прислухуватися до думок робітників. Давати найбільш здібним працівниками складніші завдання, щоб він міг розвиватися та покращувати свої здібності.

Менеджер може робити звіти або моніторинг, який демонструє ефективність персоналу, обсягу праці, який вони виконують, та за який час.

Отже, ефективна робота працівників безпосередньо залежить від їх мотивації, а керівництво, у свою чергу, має вміти мотивувати персонал задля того, щоб останні хотіли працювати ефективно, а підприємство покращувалося та розвивалося. Мотивація має бути не лише матеріальною. Таким чином, для різних підприємств, та різних працівників треба виробляти індивідуальну мотиваційну стратегію відштовхуючись від їхніх потреб.

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

**М.О. Сокол**

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

## **ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА**

Ми живемо в еру, коли емоційний інтелект стає найціннішим skill для людини. Сьогодні вже звичайна справа, коли людина змінює роботу декілька разів за життя, змінює напрям діяльності і знайомиться з безліччю людей. Тісні особисті зв'язки стають розкішною, їх стає менше і на них не вистачає часу. Ми працюємо більшу частину нашого дня, зустрічаємо безліч людей і повинні вміти швидко пристосовуватися, знаходити спільну мову і взаємодіяти. Саме ці люди – які мають такі навички – стають найціннішими.

І саме складові емоційного інтелекту є основою такого феномену, як неформальне лідерство. Що таке неформальне лідерство? Це – лідер, якого обирає не система, а народ. Формальним лідером називають людину, яка має повноваження, обов'язки і владу але отримала вона її не тому, що люди визнали її своїм лідером, а тому, що система визнала її гідним цього. Система це – вище начальство, компанія тощо.

Коли людина має харизму, лідерські якості, професійні навички і здобуває авторитет – це означає, що вона стає лідером. Ідеальним варіантом є – коли лідер є формальним і неформальним водночас. Але дуже часто вони розділяються і є різними людьми.

Неформальні лідери – це нормальне явище і не означає, що у формального лідера проблеми, навіть при сильному і авторитетному формальному лідері виникають неформальні лідери всередині колективу.

То чому ж вони виникають? В першу чергу це залежить від конкретної людини і іноді від колективу. Для виникнення неформального лідера потрібна людина яка на це здатна, тобто має впевненість у собі, достатню харизму, унікальні навички.

Неформальні лідери можуть виникнути в колективі в час потреби, коли виникає ситуація, в якій людина може розкрити, показати себе навколишнім вирішивши або допомогти вирішити якусь ситуацію. Часи кризи можуть стати тим середовищем, в якому проявляються і з'являються лідери.

Лідерів можна створити. Звісно ж, не можна зробити лідера з того, хто не має до цього здібностей, проте іноді здібні люди можуть не мати бажання вести за собою людей, брати відповідальність тощо. Якщо ти бачиш, що людина здатна на більше, що вона часто проявляє себе але за відсутності внутрішньої потреби вона не стає лідером, дай їй роботу чи завдання виконання якого бути вимагати від людини проявити себе в повній мірі. Побачивши себе з нової сторони і відчувши, що вона може впливати на людей вона може вподобати це і перетворити на звичку.

Інша ситуація, в якій з'являються неформальні лідери – це слабкість формального лідера або відсутність до нього довіри. Будучи в групі, ми інстинктивно шукаємо найсильнішого, того, хто може нас захистити. Це наша природа. Зазвичай ми приймаємо, що людина, яка приймає рішення і має офіційну владу нашим лідером. Але якщо група відчуває, що лідер не справляється зі своєю владою, що поваги не має, немає авторитету, довіри? З'являються люди, які залюбки заповняють цей вакуум собою відчувши, що така можливість є. І часто такі люди не є достатньо здібними, розумними чи щось на кшталт цього. Вони просто проявляють зацікавленість в цьому, а люди будуть шукати варіанти і давати шанс комусь іншому. А може він нас захистить?

Неформальним лідером стає людина, яка має талант, показує себе і здобуває прихильність інших. Люди відчувають силу і йдуть за нею, але щоб ця прихильність не була швидкоплинною, людина все одно повинна мати здібності, щоб втримати людей біля себе.

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

## **ПОНЯТТЯ «WELL-BEING» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ І ЇЇ СПІВРОБІТНИКІВ**

Поняття well-being має багато значень, проте найбільш точним є переклад з англійської мови, який означає «благополуччя». Також деякі можуть тлумачити це поняття, як процвітання, задоволення якістю життя, щастя тощо.

Свій початок воно бере з фітнес-програм у США, тобто певних пілг для покращення здоров'я. Цей тренд поступово перейшов у більш узагальнений рух «wellness», який також торкався питань фізичної активності. А 1989 року в США навіть було утверджено загальнонаціональний день здоров'я та фітнесу найманих працівників.

Сучасний світ є доволі ритмічним та нестабільним, тому людині кожного дня необхідно підлаштовуватися під його запити. Як правило, то цей процес для кожного є досить енерговитратним та нервовим.

Виходячи з цього, усім зрозуміло, що у сучасному організаційному середовищі найважливіший ресурс – це людська енергія, їх запал та бажання до роботи. Коли співробітник перебуває у ресурсному стані, де оптимально поєднані між собою фізичний, емоційний, духовний та енергійний баланси – він здатен краще виконувати свої обов'язки та досягати більших висот, а також це досить явно впливає на якість прийнятих рішень.

Gallup (американський інститут громадської думки) заявляє, що щонайменше 7 з 10 мільйонів відчували на собі вигоряння на роботі. Проблема вигоряння – не єдине, на чому фокусується турбота про благополуччя, але вона дуже промовиста, якщо справа про цифри. Вигоряння веде до низької зацікавленості та ефективності: 48% співробітників, на думку Gallup, залишать компанію з цих причин [1].

Асоціація психологів США говорить про зростання проблем ментального здоров'я у співробітників по всьому світу на рекордні 71,9% з 2011 по 2020 рік [2]. Кожну секунду у 1 із 6 працездатних дорослих по всьому світу виникають проблеми, пов'язані з психічним станом на роботі.

За даними McKinsey (міжнародна консалтингова компанія), компанії США щорічно втрачають до 200 мільярдів доларів на закриття питань з охорони здоров'я співробітників та пошуку нових, якщо недолік благополуччя викликає добровільну плинність кадрів. У Великій Британії 54% робочих днів персоналу щорічно витрачаються на проблеми з фізичним та ментальним здоров'ям [3].

Виходячи з наведених вище даних, можна зробити висновок, що людина безпосередньо пов'язана із її внутрішнім самопочуттям. Тому найголовніше, чим варто керуватися, запускаючи стартап благополуччя, – це переконання, що well-being – це про людей і для людей. Піклуючись про те, щоб рівень добробуту кожного співробітника був високим, компанія виграє. Цінні кадри залишаються, зростає рівень залучення до спільної справи, у працівників з'являється ресурс на прояв творчості та креативного підходу. За рахунок цього прибуток компанії зростає.

### **Список використаних джерел**

1. Well-being. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Well-being>
2. Что такое well-being. URL: [https://friend.work/blog/articles/chto\\_takoe\\_wellbeing](https://friend.work/blog/articles/chto_takoe_wellbeing)
3. Культура Well-being: зачем и как управлять благополучием сотрудников. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/kultura-well-being-zachem-i-kak-upravlyat-blagopoluchiem-sotrudnikov/>

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

**М.С. Фесун**

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

## **НАПРЯМИ МОТИВАЦІЇ ПОКОЛІННЯ Z**

Спочатку ми розпочнемо з того, що таке покоління Z. «Покоління Z» – термін, що застосовується у світі для покоління людей, що народилися приблизно з 1997 до 2012 року. Відповідає Теорії поколінь, створеній Вільямом Штраусом та Нілом Хоувом. Також є багато інших поколінь: X, Y, Z. Але ми будемо розглядати тільки покоління Z. Це покоління, мабуть, є найкращим за всю історію існування Землі.

Покоління Z з самого дитинства цікаві, допитливі, обожають подорожувати з батьками та спокійно відносяться до інших культур та рас. Також це покоління з самого дитинства мають планшети, комп'ютери, телевізори та таке інше, що дає їм широкий кругозір, на те що відбувається у сучасному світі. Коли ти маєш такий потік інформації, ти починаєш розуміти що справді тобі подобається, і ти можеш сфокусуватися на чомусь одному. Але в нашому сучасному світі так багато вселяких професій, що покоління Z можуть займатися не одним ділом, а кількома. Вони дуже мотивовані, якщо їм щось дійсно

подобається і готові зробити будь-що, аби в них це вийшло. Не будуть працювати, тому, що так потрібно, або тому, що всі так роблять.

У покоління Z не має такого поняття, як робота на все життя, або професії, вони вважають, що краще спробувати себе в різних сферах і постійно шукати себе в чомусь новому.

Це покоління не визнає будь-яких нав'язаних думок, вони мають свою власну думку. Цінують довіру та відсутність строгого контролю. Таке чудове дитинство вирощує із дитини справжнього лідера, який мотивований зробити усе що в нього є в голові.

Уявімо таку ситуацію, якщо б я був директор великої компанії, яка конкурує на світовому ринку. То в цій компанії було б багато людей, які народилися в покоління Z.

В першу чергу їх потрібно мотивувати грошима. На сьогоднішній день у сучасному світі, мабуть, усі люди прагнуть до грошей. Бо гроші можуть надати можливості в усьому та не тільки. Тому і покоління Z будуть прагнути до великих грошей, які будуть не легко їм даватися, але це покоління готово зробити все заради них. Тому гроші будуть першою мотивацією для них.

Друга мотивація-слава. На жаль, у цифровому віці дуже багато людей прагнуть стати зірками та купатися в славі та грошах, і ця тенденція не пройшла і покоління Z. На сьогоднішній день дуже багато зірок саме покоління Z, тому можна зробити висновок, що за цим поколінням золоте майбутнє. І цим я хочу сказати, що в кожній такій людині є велика амбіція, що не дає покою та завжди мотивує.

Третя мотивація-надати своїм батькам безтурботне життя. І так це правда, кожна така людина, що народилася в саме цьому поколінні, хоче саме такого і завжди прагне до цього кожного дня. Саме покоління Z хоче, щоб їхні батьки та родичі ніколи і ні в чому не потребували та завжди купляли все те, що заохочують.

І остання мотивація-успіх. Так, невід'ємною частиною. Покоління Z є успіх. Успіх-позитивний наслідок роботи та справи, змагання, життя тощо; значні досягнення, вдача, талант. Мабуть, з самого народження вони хочуть стати успішними.

Отже, це покоління можете зробити все що завгодно, а то і більше, але вони дійдуть до своєї мети. Такі люди дуже амбіційні, та знають, чого вони хочуть від життя.

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

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні мотивація – одна з найважливіших та найактуальніших тем для управління персоналом. Для досягнення своїх цілей будь-яка компанія має враховувати інтереси людини та адаптувати нинішні умови під кожного співробітника. Щоб зрозуміти, чого хоче людина, необхідно знати її внутрішні мотиви стосовно навколишнього середовища. Для багатьох мотивація – це ключ до досягнення мети, який стимулює рухатися до мети. Це внутрішня тяга, яку людина знаходить у досягненні поставленої мети.

З латинської, мотивація перекладається як рух, що спонукає до дії та штовхає людину до дії, досягнення мети. Мотивація визначається як процес, який ініціює, спрямовує та підтримує цільову поведінку. Щоб вплинути на мотивацію людини, існує кілька факторів, починаючи від середовища, в якому він працює, до тієї ролі, яку відіграє комунікація всередині компанії, яка в останні роки стає дедалі важливішою.

Мотивований менеджер здатний на співчуття, щоб зрозуміти ті фактори, що демотивують у людині, які явно негативно впливають на мотивацію. Вони починаються від недовіри, відсутності відчуття себе частиною компанії до відсутності майбутнього, незнання того, що відбувається всередині компанії. З іншого боку, позитивним чинником, що впливає на мотивацію, є лідерство, почуття приналежності до групи. Спільна робота дозволяє членам команди розділяти спільні устремління та збагачуватися у взаємному обміні ідеями. Тоді кожна людина має отримати відповідну винагороду. Необхідно визнати кожне зусилля. Крім того, є важлива роль, яку відіграють стимули. Стимул виконує функцію активування та посилення мотиваційної структури, і тому стимул слід вибирати дуже ретельно.

Вважається, що для мотивації співробітника досить запропонувати велику суму грошей, але це не є найважливішим фактором, що впливає на мотивацію. Тільки коли гроші стануть надійним засобом досягнення безпеки, рангу та інших недосяжних цілей, вони можуть стати символом, і лише тоді гроші набудуть значної мотивуючої сили. Коли немає впевненості в майбутньому, робітники часто вважають за краще відмовлятися від більш високих заробітків, щоб бути впевненими в тому, що їхні зобов'язання навіть за більш низької заробітної плати збережуться. Це означає, що після накопичення достатнього капіталу гроші стають дедалі

іраціональними і в той же час втрачають свою силу як мотивуючий елемент. Заохочення включають різні щорічні курси підвищення кваліфікації, які передають почуття причетності та приналежності до компанії, що дуже мотивує, у поєднанні з можливими кар'єрними шляхами в компанії, які, безумовно, стимулюють працівника. Важливо розуміти, як співробітники хочуть бути винагородженими. За допомогою анкет та інтерв'ю можна дізнатися чого дійсно хочуть співробітники бачити у своїй роботі.

Ідея команди і лідерства – це цінності, що глибоко вкорінилися, ясно, що робота в команді більш продуктивна навіть на рівні нових ідей, ніж ті, хто працює поодиноці. Що стосується фінансового аспекту, як інструменту стимулювання, всі вони згодні з тим, що якщо його використовувати як нагороду за досягнення командної мети, він може мати позитивний ефект, а якщо він використовується на особистому рівні, позитивний ефект буде короткочасним. Тому перевага надається особистому визнанню, стимулу до навчання та можливості приєднатися до більш бажаних проєктів.

Існує внутрішня та зовнішня мотивація. Зовнішня мотивація – це та, що виникає незалежно від людини. Це зовнішнє оточення людини. До зовнішньої мотивації відносимо нагороди, наприклад, гроші, суспільне визнання чи похвала.

Внутрішня мотивація виникає зсередини людини. Наприклад, людина прагне бути лідером команди та вирішує що їй потрібно зробити для вирішення цього завдання. Внутрішні фактори розглядаються як суто особисті, пов'язані зі свободою виконувати бажання, а не з потребою в задоволенні потреби.

Надто часто компанії схильні нехтувати необхідністю краще дізнатися про своїх співробітників. Ця тенденція пов'язана з відсутністю належних практик, компонентом економічного тягаря, що спричиняє запровадження певних методів мотиваційного моніторингу, з досить тривалим часом, необхідним для управління діяльністю зі збирання та обробки даних, особливо в реальності великого розміру. Проте прагнення просувати свою організацію до постійного вдосконалення потрібно кожній компанії, тому що мотивований співробітник охоче виконує свої завдання, що сприяє підвищенню ефективності роботи та досягнення цілей підприємства в цілому.

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

## **ОПЦИОНЫ КАК СРЕДСТВО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

Люди – это главный актив любой компании, а мотивация персонала – один из наиболее эффективных инструментов, позволяющих улучшить показатели работы компании.

На сегодняшний день в мировой практике популярность набирает такой способ привлечения, мотивации и удержания сотрудников, как опционы. Программы вознаграждения сотрудников акциями или опционами используются также как инструмент повышения стоимости бизнеса.

Опцион – это соглашение, предоставляющее сотруднику право на приобретение акций компании по заранее согласованной стоимости в определенный период времени. Сотрудник приобретает акции компании по низкой фиксированной цене, и в том случае, если по истечении срока реализации опциона рыночная цена акций данной компании превысит фиксированную, сотрудник сможет выкупить их и получить доход в виде разницы от роста капитализации компании.

Реализация опционной программы позволяет компании решить ряд вопросов:

1. Удержать талантливых сотрудников в компании.
2. Мотивировать сотрудников материально, когда невозможна мотивация через непосредственную оплату труда.
3. Улучшить финансовые показатели работы компании.
4. Поставить доходы работников в зависимость от результатов деятельности компании.

Способ мотивации сотрудников посредством опционных программ является особо актуальным для тех компаний, у которых просто нет наличных средств на денежные премии. Например, ни один стартап не может позволить себе такой же уровень оплаты труда талантливых сотрудников, какой является нормой для компаний-гигантов технологического рынка. Однако стремительно растущая стоимость акций может привлечь новых работников в команду.

Когда сотрудник получает долю в бизнесе, это становится для него дополнительным стимулом прилагать максимум усилий для развития компании, ведь с увеличением стоимости компании увеличивается и стоимость его акций. Это способствует наиболее эффективному управлению компанией с целью максимизации ее

финансовых результатов, ведь из наемного рабочего сотрудник становится партнером компании, сопричастным и готовым развивать ее вместе с руководством.

Проблемой данного способа привлечения и мотивации сотрудников является то, что акции компаний, которые либо теряют стоимость, либо ведут себя непредсказуемо, как инструмент поощрения утрачивают привлекательность.

Соглашение о предоставлении опциона в Республике Беларусь было впервые закреплено законодательно в п. 5.2 Декрета № 8 «О развитии цифровой экономики». В соответствии с Декретом, опционный договор – это соглашение, согласно которому одна сторона на условиях, предусмотренных этим договором, вправе потребовать в установленный договором срок от другой стороны совершения определенных опционным договором действий. Декрет № 8 предоставил право заключать опционный договор лишь резидентам Парка высоких технологий, как в отношениях с другими резидентами Парка высоких технологий, так и с третьими лицами.

Таким образом, до недавнего времени институт опционов в рамках проводимого правового эксперимента был предусмотрен только для резидентов Парка высоких технологий. Однако 28 апреля 2021 г. вступили в силу изменения в Закон «О хозяйственных обществах», закрепившие аналог опциона, который позволяет безвозмездно передавать либо продавать акции работникам компании. Теперь использовать опционные программы могут акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью любой сферы деятельности. Согласно Закону, опционы могут предоставляться членам совета директоров, членам исполнительного органа компании, а также всем остальным работникам компании, без ограничений по занимаемой ими должности.

Наличие корпоративной программы предоставления персоналу акций или опционов на акции является мощным инструментом привлечения лучших специалистов на рынке труда. Используя в качестве средства мотивации опционные программы, организации повышают вероятность сохранения в своем штате перспективных сотрудников, одновременно побуждая их приложить максимум усилий для увеличения стоимости бизнеса.

***Научный руководитель: Н.Г. Родцевич,  
кандидат экономических наук, доцент.***

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ**

Стиль управления представляет собой совокупность приемов и способов, которые использует руководитель для воздействия на персонал организации, а также привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

В начале 20 века психологом Куртом Левиным был предложен поведенческий подход, в соответствии с которым выделяют три ставших уже классическими стиля руководства:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический.

Классическая теория выделяет две группы факторов, влияющих на выбор стиля управления (табл. 1): объективные (не зависящие от личности и воли менеджера) и субъективные (зависят от особенностей личности руководителя и поддающиеся влиянию с его стороны).

*Таблица 1*

### **Классические факторы, определяющие стиль управления руководителя**

Объективные факторы	Субъективные факторы
Стиль управления вышестоящего руководителя	Знания и навыки управленческой деятельности
Особенности решаемых коллективом задач	Манера поведения по отношению к подчиненным
Возрастные, образовательные, психологические, половые характеристики членов коллектива	Деловые и человеческие качества
Здоровье менеджера (с объективной точки зрения, данное от природы: наличие или отсутствие хронических заболеваний и т.п.)	Здоровье менеджера (с субъективной точки зрения: ведение здорового образа жизни, занятия спортом, отказ от вредных привычек и т.п.)

В соответствии с последними исследованиями Массачусетского университета, основанными на обобщенном анализе данных американских, европейских и российских компаний, выделяют пять стилей лидерства, которые базируются на изучении поведения и навыков формальных и неформальных лидеров:

Доминант – решительный, самоуверенный, упорный.

Инноватор – рискованный, любознательный, креативный.

Интегратор – отзывчивый, альтруистический, эмпатичный.

Протектор – организованный, дисциплинированный, ответственный.

Эксперт – командный игрок, профессионал в какой-либо области [1].

Современные исследования связывают перечисленные стили управления с биохимическими процессами, протекающими в организме человека. Так в последние годы появились исследования, подтверждающих связь определенных гормонов и нейромедиаторов с типичными моделями поведения конкретного руководителя.

Так, тестостерон ассоциируется с агрессией и импульсивностью [2].

Активация дофамина связана с поиском новизны [3].

Преобладание окситоцина – с привязанностью, доверием и снижением страха [4].

Поэтому каждый тип лидерства и стиль руководства связан со своим гормоном или нейромедиатором: у интеграторов преобладает окситоцин, у инноваторов – дофамин, а у доминантов – тестостерон.

Поскольку эндокринный сигналинг – это биологическая константа, каждому руководителю присущи все пять типов лидерства в той или иной пропорции. Но один или несколько стилей будут преобладать и проявляться в определенных навыках, склонностях и моделях поведения.

Конечной целью выявления лидерских качеств и факторов определяющих эффективный стиль управления, нам видится, формирование эффективной управленческой команды, состоящей из разных типов лидеров, взаимодополняющих друг друга.

#### **Список использованных источников**

1. [https://www.yva-ai.cdn.ampproject.org/v/s/www.yva.ai/ru/blog/stil-liderstva?](https://www.yva-ai.cdn.ampproject.org/v/s/www.yva.ai/ru/blog/stil-liderstva)
2. The Role of Serotonin in Aggression and Impulsiveness. Fatih Hilmi Çetin, Yasemin Taş Torun and Esra Güney. Intech Open. 2017.
3. Richard P. Ebstein. Dopamine D4 receptor (D4DR) exon III polymorphism associated with human personality trait of Novelty Seeking. Nature Genetics. 1996.
4. Anne Campbell. Oxytocin and Human Social Behavior. PubMed. 2010.

*Научный руководитель: Т.И. Кислая,  
доцент кафедры экономики и управления.*

## **ВПЛИВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

Сучасний світ є швидкоплинним. Будь-яка успішна людина вміє планувати та ефективно організовувати свій час задля досягнення високих результатів.

Як зазначає О. Свтушевська, тайм-менеджмент – це «вияв світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху в конкурентній боротьбі» [1, с. 15]

Я вважаю, що одним із головних принципів правильної організації часу є принцип 80% на 20%. Згідно з ним можна стверджувати, що 80% роботи виконуються нами за 20 % часу та, що 20% менеджерів роблять 80% всієї роботи. Принцип відомий також як «закон Парето» – за ім'ям економіста Вільфредо Парето, який відкрив це співвідношення. Цей факт означає, що тільки 20% часу витрачається вами на дійсно продуктивну працю, а решта 80% йдуть на незначні і зовсім необов'язкові справи. Ця обставина ще раз підкреслює, як важливо чітко уявляти собі, чого саме хочеш досягти в житті. Визначившись з цілями, ви повинні розглядати їх як безумовно пріоритетні і присвячувати їм ті самі 20% свого часу і зусиль. У підсумку ви зможете домогтися більшого при менших затратах.

Наступним є принцип терміновості / важливості. Рішення з приводу використання часу виможете приймати, виходячи з критеріїв важливості справ і їх терміновості, а також поєднання цих двох чинників.

Розгляньте кожен вид діяльності за наступними пунктами:

1. Важливо і терміново
2. Важливо, але не терміново
3. Не важливо, але терміново
4. Не важливо і не терміново.

За підсумками класифікації буде визначена пріоритетність роботи, а отже, і ваше до неї відношення. Якщо робота є важливою і терміновою, їй необхідно віддавати безумовний пріоритет і виконувати негайно.

Також, перед тим, як планувати та безпосередньо розпочинати виконувати роботу, менеджеру необхідно дати відповіді на запитання [2]:

1. Чи потрібно це робити взагалі?
2. Чи повинен це робити я?
3. Чи можна роботу відкласти?

#### 4. Чи повинен я виконати її терміново?

Такий підхід до організації часу дозволяє виявити ділянки непродуктивних втрат часу та мінімізувати їх, підвищивши ефективність роботи керівника в цілому.

Ви можете практикувати прийоми управління часом в поодиночці, але ефективність ваших дій буде вище, якщо ви призвете весь персонал послідувати своєму прикладу. Існує багато способів навчання керуванню часом, але найкращим провідником нових ідей у роботу офісу, безумовно, будете ви самі. Не виключено, що для проведення спеціальних занять ви віддасте перевагу скористатися послугами експерта з боку.

#### **Список використаних джерел**

1. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.
2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

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

## СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**P. Kondro**

*Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine*

### **STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEBT SECURITY SYSTEM: PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE IT**

The problem of attracting debt resources, their effective repayment, and the level of debt burden in the context of debt security assessment is an important element and factor in the financial stability of the state. Therefore, strategic management of attracted resources is an extremely relevant issue, taking into account the significant level of public debt and the critical level of the integral parameter of debt security.

Significant contribution to the study of strategic management issues debt security management systems are described in the works of scientists: T. Bogdan [3], G. Filatova [5], L. Londar, O. Vlasyuk, L. Shemaeva [4].

The system of strategic public debt management is a complex infrastructure for the functioning of its components: legislative support; institutional support, information and methodological support, a set of mechanisms and levers of influence on the course of debt processes. The main problematic issues of effective strategic management are the following:

1. Lack of legislative regulation of the procedure for forming, approving and reporting budget forecasting (current, medium-term and long-term planning). Long-term strategic planning is not developed in Ukraine, and the current medium-term forecasting is imperfect in terms of completeness of the assessment of the debt situation, and the prognostic of parameters is reduced only to setting the indicator of debt to GDP ratio [1].

2. Institutional inconsistency between the state's debt management bodies. Negative remains the fact that there is multiple control over borrowed capital, therefore, debt obligations to the IMF are mainly within the competence of the National Bank of Ukraine, loans received from the World Bank – the Ministry of Finance, Interstate credit programs and lines – banks with state capital (for example, Ukreximbank). The drama is added by the fact that there is no unified strategic management for the use of attracted resources and the use of non-unified accounting methods by these institutions, which accordingly generates statistical discrepancies.

3. Lack of a methodological basis for assessing debt risks, and the lack of a single algorithm for calculating debt security . The current

methodology does not take into account the parameters of solvency and liquidity of the debtor country [2].

4. The stock market is institutionally poorly developed, which generates the attraction of debt resources in foreign capital markets. The share denominated in foreign currency in the total share is 68,2–70,7% [7], during 2018–2020, which is a critical value, the normative ratio is 60% [3, p. 82].

5. Low level of debt risk assessment and lack of an agency that would monitor the debt situation.

Based on the analysis of the main problem areas of effective functioning of strategic management of public debt security it is proposed to improve the current management system:

- expand the methodological base for calculating the integral indicator by taking into account the following indicators: government liquidity, solvency and vulnerability in accordance with the recommended algorithms proposed by the IMF specialists and domestic experts [5, c. 176–177].

- legally regulate fiscal rules and debt limits, use the method of corrective mechanism that has proven itself in EU, Poland [3, c. 87–88].

- formation and implementation of short-, medium- and long-term projects risk-based strategy of public debt management of Ukraine for active interaction and coordination of actions of the government and the National Bank of Ukraine [4, c. 44].

- creation of a debt agency as a specialized debt relations management body whose functions will include: analytics, risk assessment, strategic planning for the development of debt policy and debt management system. At the moment, there is a project to create a debt agency, but the government postponed the creation of a specialized body due to the deterioration of the financial situation due to Covid-19 [6]. We believe that the creation of the agency will be extremely relevant and appropriate, given a number of financial and debt risks caused by the covid-19 epidemic.

## References

1. The decree of the Cabinet of Ministers "About the hardening of the middle-line strategic management of the sovereign Borg for 2019–2022. No. 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2019-%D0%BF#Text>

2. Order of the Ministry of economic development and trade of Ukraine "On approval of methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine" dated 29.10.2013 No. 1277. URL: [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm)

3. Bogdan T.P. Strategic management of public debt in the conditions of an unstable debt position. *Finance of Ukraine*. 2018. № 4. P. 75–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2018\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2018_4_7)

4. Vlasyuk O.S., Shemaeva L.G. Londar L.P. Debt stability as a strategic direction for improving the level of financial security. K.: NISD, 2016. 50 p. URL: <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/borg-1fd6c.pdf>

5. Filatova G.P. Debt security in the system of economic security of the state: Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. 2021. 213 p. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/83937/5/diss\\_Filatova.pdf;jsessionid=3FB07B66A14ACF82AB3630B36C7938EB](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/83937/5/diss_Filatova.pdf;jsessionid=3FB07B66A14ACF82AB3630B36C7938EB)

6. Interfax Ukraine. The Ministry of Finance suspended the launch of the Public Debt Management Agency. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/16/663028/>

7. Statistical materials on the state of public debt in 2018–2020. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>

*Scientific Supervisor: V. Khlivny,  
candidate of Economic Sciences, Professor.*

**А.П. Авельцева**

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

## **ОЦІНКА РІВНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Для формування стійкої банківської системи, що відповідає міжнародним стандартам і завданню забезпечення економічного зростання, необхідно передусім створити умови для її прискореної капіталізації і підвищення якості функціонування. Потрібно розуміти, як цього досягти, зважаючи на особливості фінансово-економічної ситуації, що реально склалася в Україні.

Однією з особливостей функціонування банків України є жорсткий контроль з боку Національного банку України за дотриманням економічних нормативів, базою для розрахунку яких є власний капітал. НБУ дозволив банкам залучати кошти на умовах субординованого боргу шляхом випуску облігацій на суму 100 тис.грн. і збільшувати таким чином свій регулятивний капітал. Важливим показником у банківській діяльності є адекватність регулятивного капіталу, що контролюється НБУ шляхом встановлення нормативу.

Слід відзначити, що збільшення показника адекватності капіталу можливе за рахунок консолідації банківської системи, зокрема консорціумного кредитування, створення банківських об'єднань, груп та корпорацій, а також злиття банків.

Досвід розвинених країн свідчить, що в їх фінансових системах консолідація здійснюється за кількома напрямками:

- серед установ, що конкурують в одному сегменті фінансового сектору країни (банк Німеччини);

- серед установ, що функціонують у різних ринкових сегментах однієї країни (банки Великобританії – страхові компанії Великобританії);

- серед установ, що діють в одному і тому ж сегменті фінансового сектору, але знаходяться у різних країнах (банк Фінляндії – банк Швейцарії);

- серед установ, що займають різні ринкові сегменти і діють у різних країнах (банк США – інвестиційна компанія Великобританії).

Розвиток банківської системи України пройшов шлях від кількісного до якісного зростання. Україна використала обидва шляхи капіталізації банків. Якість власного капіталу багатьох банків невисока, оскільки значну його частину сформовано не в грошовій формі й реально виведено з банків, а тому платоспроможність таких банків невисока.

Частка іноземного капіталу в загальному зареєстрованому статутному капіталі діючих банків України збільшується. Збільшення капіталізації банківської системи України за рахунок припливу іноземного капіталу може привести до розвитку, як самої банківської системи, так і економіки країни в цілому. Залучення іноземного капіталу у контексті інвестування реальної економіки можна було б використати на користь довгострокових кредитів підприємствам, а також створити інші економіко-правові умови для вітчизняних банків, за яких вони на внутрішньому ринку створять конкуренцію іноземним банкам. Більшість іноземних банків заробляють гроші на споживчому азіотажі вітчизняного фінансового ринку. Така спрямованість іноземного капіталу викликає певну занепокоєність безпекою реальної економіки. Слід задуматися над можливістю отримувати інвестиції шляхом рефінансування іноземних міжбанківських кредитних ресурсів, залучених у формі позичок (особливо субординованих), емісії боргових цінних паперів або сек'юритизації кредитних портфелів тощо.

Отже, щодо основних напрямів подальшої капіталізації банківської системи та підвищення ефективності функціонування банківського капіталу можна зробити такі узагальнення: приділяти належну увагу державному регулюванню розміру капіталу з метою зменшення ризику банкрутства; підтримувати довіру до банківської системи країни, оскільки джерелами зростання банківського капіталу є прибуток суб'єктів підприємницької діяльності й доходи населення і без істотного розвитку підприємницької діяльності й зростання оплати

праці кардинальне нарощування банківського капіталу буде проблематичним; збільшувати капітал за рахунок залучення коштів на умовах субординованого боргу, проводити емісію боргових цінних паперів, сек'юритизацію активів; дотримуватися основних положень Базельської угоди з урахуванням стану економіки України; проводити збалансовану і стабільну дивідендну політику банків; залучати міжнародний капітал для розвитку вітчизняної економіки, водночас контролювати присутність іноземного капіталу на рівні, який не призведе до руйнівних наслідків.

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

*Д. Акулич, М. Макарчик  
Институт предпринимательской деятельности,  
г. Минск, Республика Беларусь*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ «ЗЕЛЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ» В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В последнее время в мире много внимания уделяется экологическим проблемам. Особую актуальность тема энергосбережения и изменения климата приобретает в условиях природных катаклизмов – глобального потепления и загрязнения воздуха. На состоявшемся в январе 2018 г. Всемирном экономическом форуме в Давосе премьер-министр Индии Нарендра Моди отметил, что одной из главных угроз на пути развития современной цивилизации является изменение климата, а представители Китая заявили, что страна намерена в ближайшие три года сосредоточиться на борьбе с такой угрозой, как загрязнение окружающей среды.

Впервые термин «зеленая» экономика был использован в 1989 г. в отчете «План развития «зеленой» экономики», подготовленном ведущими специалистами в этой области для правительства Великобритании. Однако до настоящего времени общепринятой позиции относительно определения этого термина пока не выработано [1].

Республика Беларусь постоянно заявляет о своей приверженности целям устойчивого развития и принципам «зеленой» экономики, которые предполагают экологически устойчивый, сбалансированный экономический рост. Кроме того, наша страна заинтересована в дальнейшем внедрении финансовых инструментов

поддержки «зеленой» экономики, обеспечивающих привлечение более действенного и эффективного «зеленого» государственного и частного финансирования.

И первыми откликнулся на «зеленый призыв» банковский сектор. Зеленые ипотечные кредиты можно считать менее рискованными, чем традиционные кредиты, благодаря более ликвидному обеспечению (например, энергоэффективные здания). Безусловно, изменение климата и «зеленый» переход увеличивают финансовые риски для банков, связанные с окружающей средой. Финансовые потери банков могут быть вызваны финансовыми проблемами заемщиков из-за ужесточения экологического законодательства и изменений в социальных и экологических нормах и стандартах.

Страна делает первые шаги в развитии этого рынка. В Национальном плане мероприятий по развитию зеленой экономики в Республике Беларусь до 2025 года больше внимания уделяется зеленому финансированию. В этом плане есть описание реализованных проектов за последние годы и список инструментов (зеленые облигации, кредиты, страховые продукты), инструменты (индексы, рейтинги, базы данных и т.д.), организации и элементы экосистемы зеленых финансов. Тем не менее, нет плана или подробной стратегии специального регулирования, правил или рамок развития зеленого банковского дела.

Банки начали предоставлять своим клиентам экологически чистые продукты, участвовать в устойчивых инициативах и внедрять экологичный менеджмент в свою работу. Например, Белинвестбанк начал трансформироваться в ЭкоБанк – проводятся операции по зеленому финансированию в рамках Глобальной торговой финансовой программы (программа Международной финансовой Корпорация), принял новую экологическую и социальную стратегию, выпустил благотворительно-бонусную платежную карту, изготовленную из переработанного пластика, и провела мероприятия в экологических сферах. Далее Белинвестбанк планирует выпустить зеленые облигации, создать ускоритель зеленых проектов, продолжить зеленое финансирование и построить новые подходы к коммуникациям со своими клиентами. В свою очередь, одним из основных направлений кредитования ЕБРР этого банка является зеленое финансирование.

Приорбанк представил новый вид кредитования, который позволяет потребителям покупать только энергоэффективные, водо- и теплоэффективные продукты. Банк развития Беларуси запустил программа финансирования экологических проектов для малого и среднего бизнеса и индивидуальных предпринимателей по льготным процентным ставкам.

В рамках Финансирования устойчивой энергетики Беларуси финансирование было предоставлено такими банками, как МТБанк, Банк БелВЭБ, БПС-Сбербанк и Белгазпромбанк.

Некоторые белорусские банки внедряют стандарты экологического менеджмента на практике.

Например, в Отчете об устойчивом развитии Райффайзен Банк Интернациональ упоминается, что Группа Райффайзен планирует к 2025 году сократить выбросы углерода выбросы двуокиси на 35 %. Они также представляют планы по экономии воды, сокращению бумажного документооборота и энергопотребления. Приорбанк участвует в этом процессе как часть Группы Райффайзен.

Аналогичные цели можно найти в Устойчивом Отчете о развитии Банка БелВЭБ. Экологические приоритеты банка заключаются в снижении загрязнения, восстановлении биоразнообразия и повышении эффективности потребления воды, энергии и других ресурсов. В Социальном отчете Беларусбанка упоминается, что банк пытается учитывать негативные экологические последствия и экологические факторы при принятии решений о кредитовании.

Основываясь на приведенной выше информации, можно сделать вывод, что белорусские финансовые учреждения постепенно внедряют принципы зеленого банкинга. Большинство зеленых проектов в Беларуси реализуются при поддержке международных финансовых организаций, материнских учреждений или по запросу иностранных банковских партнеров.

В то же время белорусские банки не работают с климатическими и экологическими рисками, а также не принимают участия в международных инициативах по экологическому финансированию (например «Принципы Экватора»). Узость белорусского финансового рынка и отсутствие четких правил и определений ограничивают развитие рынков зеленых облигаций и зеленой ипотеки.

### **Список использованных источников**

1 Анализ международного опыта для «зеленых» финансовых систем. Задача А.3. проекта «Зеленая финансовая система для Казахстана». URL: [http://greenfinance.kz/fileadmin/user\\_upload/pdf/A3\\_International\\_Experiences\\_public\\_version\\_final\\_RUS.pdf](http://greenfinance.kz/fileadmin/user_upload/pdf/A3_International_Experiences_public_version_final_RUS.pdf)

2 Веренько Н. Новые виды ценных бумаг: особенности и актуальность для рынка ценных бумаг Республики Беларусь. *Банкаўскі вестнік*. 2017. № 8. С. 20–25.

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

**Ю.В. Боковикова**

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,  
Навчально-науковий інститут  
«Інститут державного управління», Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

На сучасному етапі розвитку публічного управління важливим є питання підвищення ефективності роботи кадрових підрозділів, зокрема щодо кадрового забезпечення державної служби. Мова йде про кардинальну перебудову філософії, методології і технології самої роботи, спрямованої на ефективне кадрове забезпечення діяльності установ і організацій та управління кар'єрою працівників, забезпечення їх необхідним соціальним захистом, оплатою праці на належному рівні, якісними адміністративними послугами тощо.

Стратегічна направленість розвитку державної служби України, визначена чинним законодавством, на сьогодні потребує глибоких емпіричних досліджень, які стосуються проблем формування і раціонального використання потенціалу осіб, що обіймають посади в органах публічної влади. Оптимальному проходженню державної служби сприяє не тільки підвищення ефективності використання трудових ресурсів, але визначення перспектив найбільш продуманої політики підбору кадрів, їх підготовки та перепідготовки та інших заходів, що стосуються роботи з кадрами.

Протягом останніх декількох років було прийнято низку законодавчих актів, нормами яких визначено спрямованість на підвищення ефективності роботи державних органів управління. На основі таких актів можна більш чітко визначити форми і зміст державної служби як професійної діяльності. Державна служба для ефективного виконання функцій і завдань держави потребує кваліфікованих кадрів, системного управління такими кадрами. На вирішення цих завдань спрямована кадрова робота.

Кадрова робота – діяльність державних органів, органів управління окремих організацій, служб управління персоналом та посадових осіб різних рівнів ієрархії, що спрямована на реалізацію кадрового забезпечення. Основними складовими кадрової роботи є створення системи управління персоналом та її стратегії; розробка плану кадрової роботи, наймання, відбір та прийняття кадрів; ділова оцінка, проведення профорієнтації та адаптації кадрового складу; навчання, управління кар'єрою та просуванням кадрів; мотивація, удосконалення організації праці та забезпечення безпеки діяльності персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі, підтримання

адекватного психологічного клімату в колективі та ін. Кадрова робота в Україні протягом останніх років зазнала суттєвих змін, вона характеризується більшим рівнем цілеспрямованості, послідовності. Основною метою реалізації державного кадрового забезпечення, яка передбачена Стратегією державного кадрового забезпечення на 2012-2020 роки [1], є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів. Це безпосередньо стосується і формування кадрового складу державних органів.

Внаслідок здійсненого в Україні реформування системи публічного управління було реалізовано такі заходи:

- використання ІТ-систем, що дозволило мінімізувати вплив людського фактору, знизити можливості для корупції, зменшило тиск на платників податків тощо;
- демілітаризація контролюючих органів, що дозволило наблизити Україну до європейських стандартів роботи;
- підвищення прозорості та відкритості у роботі державних органів, що забезпечило можливість для відновлення довіри до органів державної влади.

На особливу увагу заслуговує рівень професійної підготовки працівників державних органів. Так, працівник органу державної влади має бути високоосвіченим спеціалістом у вузькій галузі управлінських відносин, фінансово-господарського контролю та аналізу, відповідної галузі права. Він повинен поєднувати фундаментальну наукову підготовку та глибокі практичні навички, безперервно поповнювати свої професійні знання, мати високі громадські якості. Окрім того, працівники державних органів повинні знати: дисципліни загальноосвітнього циклу: правознавство, етику, мікро- та макроекономіку, статистику, фінанси, основи управління та психології, маркетинг ін.; спеціальні дисципліни, наприклад: податковий та бухгалтерський облік, економічний аналіз, фінансове, трудове й господарське право, валютне законодавство, теорію фінансово-господарського контролю, митну справу, міжнародні стандарти аудиту, ревізії та контроль, можливості економічних й інших спеціальних експертиз, процесуальні норми проведення перевірок та ревізій; основи технології конкретної галузі господарства, її економіку, методи прогнозування діяльності та кредитування підприємств відповідно до їх спеціалізації, особливості обліку і звітності різних галузей суспільної діяльності; можливості сучасних технічних засобів збирання, обробки, передачі й захисту інформації [2, с. 588–589].

Програми навчання й підвищення кваліфікації державних службовців повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають заходи, які сприяють адаптації трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, таку, що відповідає стратегії, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження низки змін, які передбачаються стратегіями [1].

Напрямами удосконалення кадрового забезпечення державної служби України є:

- перегляд питання первинної підготовки майбутніх фахівців державних органів, зокрема, посилення їх практичної підготовки у напрямі, що стосується вузької сфери управління;

- забезпечення стабільного обміну досвідом із зарубіжними країнами: з викладачами ВНЗ, які здійснюють підготовку майбутніх фахівців; з працівниками відповідного відомства, а також особами, що здійснюють управління цим відомством та його структурними підрозділами;

- перегляд питання оплати праці державних службовців з метою уникнення корупційних ризиків під час виконання ними своїх обов'язків; підвищення престижності державної служби;

- формування сприятливого психологічного клімату для проходження служби в державних органах. Необхідною умовою сприятливого клімату в колективі є вільне вираження особистої думки під час обговорення питань, що стосуються службової та професійної діяльності, відсутність тиску керівного складу на працівників та визнання за ними права приймати самостійні рішення в межах їхньої компетенції [3, с.179];

- відновлення системи формування якісного кадрового резерву;

- посилення рівня соціального захисту державних службовців [4, с. 87].

Крім того, важливим аспектом покращення кадрового забезпечення державної служби є удосконалення процедур оцінювання якості та ефективності надання публічних послуг. На думку Л.Л. Приходченко, оцінювання необхідно розглядати як систематичний процес порівняння діяльності та/або результатів виконання програми або політики із цілями, завданнями, комплексом явних або неявно виражених стандартів з метою внесення необхідних адміністративних чи політичних змін.

У системі органів публічної влади оцінювання є аналітичною діяльністю, спрямованою на збір, аналіз, тлумачення та передавання інформації про економічність, ефективність, результативність політики, програм, проектів, які здійснюються з метою поліпшення

соціальних умов. Оцінювання повинно характеризуватись систематичністю та об'єктивністю, адже воно спрямоване на різні за темпоральною характеристикою управлінські впливи і безпосередньо впливає на визначення цінності або значущості діяльності, політики чи програми [5, с. 504].

На окрему увагу заслуговує думка Д.В. Сухініна, який до основних завдань оцінювання у сфері надання послуг відносить: стабільність надання послуг органами державної влади всіх рівнів та органами місцевого самоврядування; постійність підвищення якості послуг; економію витрат і досягнення ефективності в наданні послуг; оптимізацію інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень щодо державної політики; розв'язання завдань ефективного використання ресурсів, у тому числі бюджетних [6].

Виняткове значення оцінювання, на думку Л.М. Приходченко, полягає в тому, що з його допомогою визначається: ступінь співвідношення між обраними напрямками діяльності та методами досягнення встановлених цілей; кількість витрат ресурсів щодо створення продукту, зокрема надання публічних послуг; результат, отриманий в підсумку (поточному та кінцевому); рівень задоволеності споживачів [7].

Отже, оцінювання дає змогу найбільш незалежно встановити існуючі недоліки в роботі державних службовців. На практиці оцінка діяльності державних службовців взагалі, як правило, здійснюється методом атестації. Застосування цього методу дозволяє визначити, наскільки рівень кваліфікації співробітника відповідає посаді, яку він обіймає. Регулярна атестація сприяє удосконаленню апарату управління, покращенню процедур добору кадрів, формуванню мотивації до їх професійного зростання. Результат атестації може вплинути на заохочення і, навпаки, демотивацію працівників [8, с. 98].

### **Список використаних джерел**

1. Про Стратегію державного кадрового забезпечення на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. Попова С.М. Професійна підготовка, юридична відповідальність та правовий захист працівників державної податкової служби. *Форум права*. 2011. № 4. С. 588–589.
3. Ключко А.М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: порядок та основні елементи. *Форум права*. 2014. № 4. С. 175–180.
4. Крилов Д.В. Покращення кадрового забезпечення як напрям удосконалення публічно-сервісної діяльності державної податкової служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Сер. «Юриспруденція». 2019. № 41. Т. 1. С. 86–89. URL: [http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part\\_1/juspradenc41-1.pdf#page=86/](http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part_1/juspradenc41-1.pdf#page=86/)

5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

6. Сухінін Д.В. Роль оцінювання в діяльності органів місцевої влади: основні принципи, методи та завдання. Публічне адміністрування: теорія та практика. *Електронний збірник наукових праць*. 2012. Вип. 1 (7). URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12sdvpmz.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12sdvpmz.pdf)

7. Приходченко Л.М. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf>

8. Корнеєв Ю.В. Адміністративно-правове забезпечення особистої безпеки працівників податкової міліції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07; ДПА України. Академія податкової служби України. Ірпінь, 2002. 196 с.

**Т.М. Болгар,**

доктор економічних наук, професор

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Грошово-кредитна політика є важливою частиною системи національної економічної політики і відіграє важливу роль у розвитку економічної політики держави та її безпеки. Оцінка монетарної політики є похідною від економічної політики. На підставі макроекономічних показників, Закону України «Про Державний бюджет України» [1], Національний банк України формулює основні засади грошово-кредитної політики на рік.

В Україні головним суб'єктом грошово-кредитної політики є Національний банк (НБУ), який відповідно до Конституції України та Закону «Про Національний банк України» [2] визначає та реалізує грошово-кредитну політику, а об'єктами грошово-кредитної політики є попит та пропозиція на грошовому ринку.

Основні цілі та завдання грошово-кредитної політики реалізуються завдяки двом групам інструментів: прямому (механізм емісії готівки, встановлення кредитних «стель», регулювання

кредитних банківських операцій) та непрямому впливу (регулювання облікової ставки і норм банківських резервів, здійснення операцій на відкритому ринку).

Національний банк України здійснює нагляд, регулює та контролює діяльність банків банківської системи України (БСУ) (станом на 01.12.2021 р. вітчизняна банківська система налічує 71 банк). Центральний банк України також відповідає за стабілізацію національної валюти. Він реалізує державну політику щодо обмінного курсу, кредиту, грошового обігу, а також операцій з іншими банками.

Діяльність НБУ та БСУ останнім часом відбувається на тлі невизначеності – періодично повторюваних криз. Банківська криза – це фінансова криза і її особливістю є панічний характер, що швидко поширюється серед населення та суб'єктів господарювання й іноді, як наслідки такого явища, відбуваються банкрутства, втрачається довіра до стабільної діяльності банківських установ [3].

Вже два роки світ потрясає каронокриза, наслідки якої є вразливими в усіх сферах життєдіяльності країн світу, а також людського життя та здоров'я. Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей: роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину багато вітчизняних компаній вимушені були заморозити інвестиції та виробничі проекти.

Слід зазначити, що фінансовий сектор України досить складно переживає кризу COVID-19, але належним чином виконує всі свої функції. Банки зіткнулися з пандемією без помітних дисбалансів, із достатнім капіталом та високою ліквідністю. Але, слід зазначити, що у перші дні карантину розпочалися помітні відпливи коштів фізичних осіб. Така реакція клієнтів є типовою в умовах невизначеності і саме паніка спостерігалася під час двох попередніх криз. Проте цього разу вона була короткостроковою – уже через десять робочих днів залишки на рахунках знову почали зростати. Банки не мали труднощів із поверненням коштів вкладникам у повному обсязі на першу вимогу завдяки високій ліквідності. Максимальні кумулятивні відпливи коштів у гривні становили близько 7 %, це значно нижче, ніж у попередні кризи [4].

Незважаючи на нерівномірність темпів зростання галузей, корпоративний сегмент загалом виявився стійким. Якість корпоративного портфеля банків суттєво не погіршилася. Консервативні стандарти кредитування сприяли підвищенню стійкості позичальників. Своєчасна реструктуризація та низька частка вразливих галузей дозволили пройти через кризу без значних стресів. Споживче кредитування значно сповільнилося з розвитком кризи і попит, і пропозиція на цьому ринку знизилася.

Український банківський сектор залишається прибутковим завдяки стабільним операційним доходам та відсутності великих кредитних збитків. Чистий комісійний дохід знизився лише на час, коли криза досягла піку, і швидко відновилася у наступні місяці. Чистий відсотковий дохід збільшився за рахунок стійкості великого спереду, оскільки відсоткові ставки за активами та пасивами знижувалися паралельно.

Національним банком України проведено дослідження шляхом опитування, яке проходило з 10 до 24 листопада 2021 року. Участь у ньому взяли керівники 22 банків, 12 страхових та 3 інвестиційних компаній. Більшість керівників фінансових установ не прогнозують погіршення стану фінансового сектору у найближчі шість місяців [5].

Слід відзначити, що сьогодні в Україні головним джерелом ризику є не лише наслідки COVID-19, а й загальний рівень корупції, діяльність правоохоронних органів та судової системи, ризик можливої ескалації військових дій з боку РФ на сході країни, зростання інфляційних ризиків.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
2. Закон України «Про Національний банк України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
3. Болгар Т.М. Проблемні кредити у банківській діяльності в умовах фінансової кризи: монографія. Кременчук: Щербатих О.В., 2013. 368 с.
4. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
5. Опитування про системні ризики фінансового сектору, листопад 2021 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-sistemni-riziki-finansovogo-sektoru-listopad-2021-roku>

**Є.О. Вовк**

*Донецький національний технічний університет,  
м. Покровськ, Україна*

#### **СПОЖИВАЦТВО ПО-НІМЕЦЬКИ: ДОСВІД РОЗВИТКУ ДЛЯ УКРАЇНИ**

На сучасному етапі розвитку суспільства особливої актуальності набуває проблема споживацтва. Світ змінюється, потреби людства зростають, суспільство споживацтва набирає обертів. Проте,

вважаємо, що саме держава має вплив на формування та розвиток суспільних відносин, і споживацькі відносини не виняток. Для наочності державного впливу на формування суспільства споживання було обрано Німеччину як модель суспільного економічного розвитку у довоєнний, післявоєнний та сучасний періоди.

Економічна модель Німеччини, такою як ми знаємо її сьогодні, почала створюватися після Другої світової війни, адже в 1933–1945 роках економічна модель країни була зорієнтована на промисловість і мілітаризацію. В цей час відбувається активне споживання ресурсів, виснажуючи при цьому не тільки надра власної країни, а й деяких сусідніх країн, особливо окупованих. У цей період економіка Німеччини була схожа на іспанську часів Конкістадорів. Разом з тим, результатом війни став поділ Німеччини на ФРН (Західну) та НДР (Східну). Після закінчення війни ФРН отримала від США значні дотації на відбудову післявоєнної економіки, хоч і з обмеженням використання. Також ФРН увійшла до списку країн, які започаткували Європейський Союз, тоді його прототипом було Європейське співтовариство вугілля і сталі, куди увійшли економіки ще п'яти країн, які стали партнерами і у виробництві, і у споживанні. Саме в цей час започатковується ідея раціонального використання ресурсів і оптимізації споживання. Через те, що НДР належала до сфери впливу Радянського Союзу, у ній економіка була «законсервована», був постійний дефіцит ресурсів і продуктів, і, відповідно, споживання на грані виживання. На протигагу нестачі ресурсів у Східній Німеччині, у Західній був їх надлишок, що сприяло розвитку споживацтва населення, тобто після «німецького економічного дива» споживання товарів та послуг невпинно зростало.

У 1990 році, коли відбулося возз'єднання, Німеччина зіштовхнулася зі значним відставанням економічного розвитку східної частини, що було наслідком впливу комуністичної ідеології. Проте працьовитість, пунктуальність і відповідальність німців все ж дали результати – «людський фактор» є основним двигуном економічного успіху країни. Як результат – на сьогодні Німеччина належить до найрозвинутіших країн світу та є основним донором Європейського Союзу, його «економічним мотором» [1]. Економіка країни має профіцит бюджету майже кожного року. Причиною цьому є те, що Німеччина експортує вже готову продукцію, а не сировину (як Україна). Також сучасна Німеччина активно впроваджує моделі циркуляційної економіки, ощадного споживання ресурсів, переходить до більш екологічного виробництва, модернізації переробки сміття, збільшує частку «зеленої енергії» в енергетиці (Україна же стоїть на самому початку шляху). В цій країні все спрямоване на мінімізацію споживацтва як такого. Прикладом обмеження розвитку споживацтва

в Німеччині є те, зокрема, що у 1990 році компанії-виробники зобов'язали збирати, сортувати і переробляти пакувальні матеріали окремо від побутових відходів. З тих пір вартість їх утилізації включена у вартість запакованого товару [2]. На обмеження споживацтва також націлена дуже потужна система захисту прав споживачів. Споживчу політику й законодавство у країні формує федеративний «центр», а головну «операційну» роль у підтримці громадян, споживчі права яких порушено, виконують недержавні організації [3]. Така політика націлена на раціональне використання ресурсів та ощадливе, відповідальне їх споживання всіма суб'єктами господарювання. Для того, щоб Німеччина стала провідною країною Європи, знадобилося близько 40 років, тобто щоб змінилися принаймні два покоління людей, з'явилися нові суспільні цінності, нові пріоритети розвитку, оновився менталітет нації.

Досвід Німеччини є, безумовно, корисним для України, яка прагне до вдосконалення власної економічної системи. Світові тенденції вимагають свідомого споживання, відбувається постмодерністське переосмислення цінностей, що стосується усіх нюансів життя, в тому числі поступово змінюється ставлення до споживацтва.

#### **Список використаних джерел**

1. Вірлінг, Альфред. Німеччина – економічна серцевина Європейського Союзу. URL: [https://www.irf.ua/nimechchina\\_ekonomichna\\_sertsevina\\_evropeyskogo\\_soyuzu/](https://www.irf.ua/nimechchina_ekonomichna_sertsevina_evropeyskogo_soyuzu/)
2. Гюнтер Дехуст про сміттєспалювання в Німеччині. URL: <https://ecolog-ua.com/news/gyunter-dehust-pro-smittyespalyuvannya-v-nimechchini-alternatyvu-isnyuyut-i-yih-docilno>
3. Тітамир О. Чому захист прав споживачів ефективно працює у Німеччині, а в Україні – ні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zahist-prav-spozhivachiv-dosvid-ukrajini-ta-nimechchini-50034281.html>

***Науковий керівник: О.О. Фоміна,  
кандидат економічних наук, доцент.***

**С.В. Гетьман**

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

## **ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ**

Висока ефективність впливу інвестицій на параметри економічного зростання дає змогу охарактеризувати їх як засіб подолання кризових явищ в економічному житті суспільства. Іншими словами,

інвестиційна діяльність виявляє позитивну кореляцію із системою параметрів кризового розвитку в економіці, що викликає необхідність розгляду такої діяльності з позицій певної національної ідеї, тобто стратегії розвитку. В Україні на цьому шляху існує низка проблем.

Однією з головних проблем інвестиційної політики в Україні є складність та велике навантаження податкової системи. Очевидно що основними осередками для інвестицій є країни з невеликим податковим навантаженням та наявністю певних пільг, щодо інвесторів. Такі країни є великими офшорними зонами (Кіпр, Мальта та ін.) і нові індустріальні країни (НІК), лідером з яких є Китай. Такі країни демонструють великі темпи росту економіки, через збільшення обсягів виробництва та колосальні інвестиції з високорозвинених країн Європи та США.

Економічну модель України можна порівняти з моделями країн НІК, але через часті кризи та низькі темпи розвитку економіки, Україна не є привабливою для іноземних інвесторів. Відсутність економічного сталого розвитку є теж великою проблемою для інвестиційного клімату в Україні.

Наступною проблемою є застарілість та неефективність державних українських підприємств. Інвестори, особливо іноземні, не зацікавлені в розбудові збиткових підприємств через високий ризик та соціальну недовіру населення.

Ще одна проблема стосується політично-соціальних аспектів – це нестабільне політично-правове регулювання, високий рівень корупції, відсутність довготривалої політичної стратегії, слабка захищеність прав інвесторів та не ефективне, не етичне ведення бізнесу. Всі ці проблеми знижують привабливість України на світовому ринку інвестицій.

Слід зазначити, що великі ставки на кредитування, майже повна відсутність гарантій та страхування, нерозвиненість транспортно-комунікаційної інфраструктури, відсутність привабливих інвестиційних проектів та майже відсутність можливості мінімізації ризиків, робить Україну непривабливою для іноземних інвесторів, а велике податкове навантаження блокує можливість інвестування для багатьох потенційних резидентів-інвесторів.

Економічно-соціальна криза, що сталася через пандемію COVID-19, вплинула на зменшення обсягу інвестицій у всьому світі. Слід зазначити, що найбільше від цього постраждали інвестиційно-залежні країни (офшорні країни, НІК). Україна теж зазнала збитків, але через невисоку залежність від іноземних інвестицій (4%) – це не стало критичним для її економіки. Щодо капітальних внутрішніх інвестицій, їх обсяг теж зменшився, але основною причиною цього стало зменшення попиту та обсягів виробництва.

Найбільшої кризи зазнали галузі, такі як: послуги розваг, готельно-ресторанна справа, будівництво, страхування, постачальники будівельної продукції, сфера пасажироперевезень та інші. Але деякі галузі мають приріст – провідною тут є ІТ-галузь, через збільшення попиту особливо у комунікаційно-технологічних компаніях. Також криза знизила обсяги міжнародної торгівлі, що негативно вплинуло на економіки експортозалежних країн (Китай, Індія, та ін.).

Слід зазначити, що в Україні найбільше постраждав малий бізнес, через неспроможність покрити видатки. У квітні-травні через локдаун знизилася кількість автоперевезень, понесли збитки нафтопереробні компанії, зменшилась кількість роботодавців і багато людей втратило свої робочі місця, що збільшило показник безробіття у країні.

Через зменшення реального доходу деяких громадян, нестабільну соціальну ситуацію збільшився рівень злочинності. Це є негативним фактором для інвестиційного клімату. Також, через застарілі технології виробництва великої кількості підприємств, багато з них порушують екологічні норми. Це все має вплив на здоров'я, рівень життя та соціальне напруження у суспільстві. Ці показники в свою чергу впливають на відсоток ризиків та інвестиційний потенціал країни.

Отже, в Україні є багато економічних, політичних та соціальних проблем, які зумовлюють скорочення темпів розвитку економіки та обсягів інвестицій. Через високий рівень корупції, великий рівень бюрократії та відсутності гарантій і пільг Україна вважається країною з великим інвестиційним ризиком.

Для поліпшення інвестиційного клімату в Україні треба запровадити імпортно-експортну модель та ввести політику імпортозаміщення. Саме за таких умов можливе зростання економіки і, як наслідок, інвестиційної привабливості. Прикладом такої політики є країни НІК, але сучасний рівень зростання вітчизняної економіки в цілому не сприяє підвищенню інвестиційної привабливості. Україні треба чітко визначити пріоритети, систематизувати та створити нові інструменти для позитивного впливу на інвестиційний клімат країни.

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

## **ПРИМЕНЕНИЕ ESG-ФАКТОРОВ В АВИАЦИИ**

ESG-факторы используются для описания группы характеристик, которые могут оказать существенное влияние на долгосрочный успех компании и, возможно, на доходность инвестиций. Например, сокращение «Е» в критериях ESG включает экологические факторы, такие как потребление энергии и выбросы парниковых газов; примеры «S» включают социальные факторы, такие как управление рисками в цепочке поставок, корпоративное гражданство, гендерное и расовое разнообразие и производительность труда сотрудников; примеры «G» включают факторы управления, такие как независимое руководство советом директоров и вознаграждение генерального директора.

В некоторых случаях вопросы ESG могут оказать существенное влияние на инвестиционный тезис для конкретной компании и, следовательно, должны учитываться при принятии инвестиционных решений.

Исследования относительно того, влияют ли факторы ESG на доходность портфеля, все еще продолжаются. Однако научные исследования в подавляющем большинстве подтверждают тезис о том, что интеграция факторов ESG в инвестиционный процесс оказывает положительное влияние на эффективность портфеля.

В настоящее время не существует универсального набора критериев ESG, при этом несколько органов предоставляют различные руководящие принципы или принципы в отношении того, что представляет собой инвестиции, соответствующие требованиям ESG. Кроме того, существует ряд рейтинговых агентств ESG (ведущие международными агентствами являются: Sustainalytics, RobecoSAM, Vigeo Eiris; российскими - АКРА, Эксперт Р), роль которых заключается в подтверждении соответствия ESG конкретным принципам и стандартам [1].

В широком смысле существует два основных типа финансирования ESG:

– первые требуют, чтобы доходы от кредитования использовались для конкретной устойчивой цели или проекта (эти продукты часто называют «зелеными»);

– вторые требуют, чтобы заемщик достиг определенных целей ESG в рамках своего более широкого бизнеса в обмен на ценовые преимущества (эти продукты часто называют «связанными с устойчивостью»).

До недавнего времени часто звучало мнение, что любые инвестиции в авиацию не могут соответствовать требованиям ESG из-за экологических проблем, связанных с вкладом отрасли в выбросы углерода. Тем не менее, отношение в данной сфере меняет направление, т.к. уже был проведен ряд «зеленых» или связанных с устойчивостью финансовых операций с участием авиакомпаний, арендодателей и аэропортов.

В декабре 2019 года Deutsche Bank закрыл первое финансирование зеленых коммерческих самолетов с привлечением арендодателя в отношении самолета ATR 72-600, арендованного шведской региональной авиакомпанией Braathens. Сертификация ESG кредита была связана с Принципами зеленого кредита Ассоциации кредитного рынка (LMA), при этом основным элементом ESG является замена парка старых региональных самолетов авиакомпании более экономичными турбовинтовыми двигателями (тем самым снижая общее воздействие авиакомпании на окружающую среду). Хотя это была первая зарегистрированная сделка ESG в сфере финансирования воздушных судов, также был зарегистрирован ряд других сообщений о финансировании ESG в более широком авиационном секторе [2].

Примерами могут быть кредиты, связанные с устойчивостью: для JetBlue и аэропорта Сиднея соответственно, выпуск зеленых облигаций ANA для финансирования нового учебного центра в Токио и зеленый кредит Etihad для финансирования и строительства устойчивого жилого комплекса для бортпроводников авиакомпании. Полномочия ESG по сделке с аэропортом Сиднея были основаны на Принципах кредитования, связанных с устойчивостью LMA, в то время как сделки ANA и Etihad были связаны с Целями устойчивого развития ООН.

Для устойчивого развития важно, чтобы компании производили, а люди потребляли продукты и услуги осознанным, рациональным образом. Для этого должны использоваться высокоэффективные продукты, которые отвечают интересам клиентов, и которые должны быть созданы с помощью экологических технологий. Необходимо объединить усилия и в рамках одной отрасли и с другими отраслями.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегия работы с ESG агентствами ВЭБ.РФ. URL: <http://www.inveb.ru/images/2020/10/231020-3.pdf>
2. Greenwashing those airmiles – Why ESG in aviation finance has wings. URL: <https://www.herbertsmithfreehills.com/insight/greenwashing-those-airmiles-%C2%A0why-esg-in-aviation-finance-has-wings>

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

**ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ**

Банк з іноземним капіталом (інвестиціями) – це банк, у якому хоча б одному інвестору належить частка капіталу в розмірі 10% або більше від статутного капіталу. Також окремо виділяють банки зі 100% іноземним капіталом. Головними ознаками іноземного банку є розташування центру прийняття стратегічних рішень за кордоном і контроль іноземних власників [1].

Станом на 01.10.2021 р. у нашій країні функціонує 71 банк, серед них 33 банки з іноземним капіталом, а 23 із 33 мають 100 % іноземні інвестиції в основі їх статутного капіталу. Кількісну зміну діючих банків в банківській системі України (у тому числі банків з іноземним капіталом) за період 01.01.2020–01.10.2021 рр. наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Динаміка зміни кількості банків у банківській системі України за період 01.01.2020–01.10.2021 рр., од.**

Дата	Загальна кількість банків	Серед них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100 % іноземним капіталом
на 1.01.2020	75	35	23
на 1.02.2020	75	35	23
на 1.03.2020	75	35	23
на 1.04.2020	75	34	23
на 1.05.2020	75	34	23
на 1.06.2020	75	34	23
на 1.07.2020	75	34	23
на 1.08.2020	75	34	23
на 1.09.2020	74	33	21
на 1.10.2020	74	33	22
на 1.11.2020	74	33	22
на 1.12.2020	74	33	23
на 1.01.2021	74	33	23
на 1.02.2021	73	33	23
на 1.03.2021	73	33	23
на 1.04.2021	73	33	23
на 1.05.2021	73	33	23
на 1.06.2021	73	33	23
на 1.07.2021	73	33	23
на 1.08.2021	72	33	23
на 1.09.2021	71	33	23
на 1.10.2021	71	33	23

Складено на підставі [2].

Найбільшими представниками банків з іноземним капіталом є наступні банки: Райффайзен Банк (країна походження інвестицій – Австрія), Альфа-Банк (Люксембург), ОТП Банк (Угорщина), Банк Кредит Дніпро (Кіпр), Правекс Банк (Італія), ПроКредит Банк (Німеччина), Форвард Банк (Росія), УкрСиббанк (Франція), Універсал Банк (Греція), Кредо Банк (Польща), Креді Агріколь Банк (Франція), Ідея Банк (Польща).

Тобто можна сказати, що найбільший інтерес до банківського ринку України серед іноземних інвесторів мають саме європейські та російські інвестори. Це можна пояснити тим, що між нашою країною та країнами Європи і Росії існують досить тісні економічні зв'язки, а також привабливістю банківського ринку України потенційною прибутковістю.

Важливим показником при визначенні впливу іноземного капіталу на стан банківської системи України має показник фінансової стійкості банків на вітчизняному ринку, а також яке місце тут посідають банки з іноземним капіталом. Розглянемо рейтинг стійкості 10 банків за 3 квартал 2021 року [3].

Рейтинг стійкості банків за 3 квартал 2021 року (максимальна кількість – 5 балів):

1. Райффайзен Банк – 4,44 бала.
2. ОТП Банк – 4,08 бала.
3. Креді Агріколь Банк – 4,04 бала.
4. Кредо Банк – 3,88 бала.
5. УкрСибБанк – 3,86 бала.
6. ПУМБ – 3,79 бала.
7. Альфа-Банк – 3,6 бала.
8. Універсал / Моно Банк – 3,58 бала.
9. Приват Банк – 3,53 бала.
10. Прокредит Банк – 3,49 бала.

Саме так виглядає рейтинг десяти кращих банків українського ринку щодо надійності та стійкості за даними Міністерства фінансів України на кінець 2021 року.

Проаналізувавши дані рейтинги, можемо умовно розділити найкращі 10 банків на 3 групи: державні банки, вітчизняні комерційні банки та банки з іноземним капіталом. Державні банки у рейтингу представлені лише одним ПриватБанком, вітчизняні комерційні – також лише одним банком «ПУМБ», а банків з іноземним капіталом налічується 8, що знаходяться на перших сходинках рейтингу.

Отже, провівши аналіз, можна дійти висновку, що банки з іноземним капіталом позитивно впливають на показник надійності банківського сектора України. Важливим є також той факт, що ці банки встановлюють високі вимоги у свої діяльності щодо якості та

конкурентоспроможності надання послуг клієнтам. Можливо, саме завдяки досягненню поставлених завдань, останніми роками не спостерігалось серед банків з іноземним капіталом загроз неплатоспроможності та банкрутств. Тому можна сказати про те, що менеджмент, висока організація, гарні та стабільні фінансові результати діяльності, якість надання послуг – гарний приклад роботи банків з іноземним капіталом для вітчизняної банківської системи України.

### **Список використаних джерел**

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III.
2. <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>
3. <https://minfin.com.ua/banks/rating/>

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

**Д.С. Каряка**  
*Донецький національний технічний університет,  
м. Покровськ, Україна*

## **МОДЕЛЬ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Міграція населення – це складний суспільний процес, що впливає на різні сторони соціально-економічного життя. Економісти, що виступають за вільний ринок, здебільшого не є прихильниками вільного транскордонного переміщення людей. Так сталося через те, що міграція, тобто переміщення людей як трудових ресурсів, відрізняється від вільного переміщення капіталу, товарів і услуг тим, що перше неможливо «імпортувати» без фізичного переміщення їх постачальників. У такому випадку гостро постає питання прав, культурних норм і асиміляції мігрантів [1].

Незважаючи на це, у міграції існує і досить багато позитивних сторін. Наприклад, покращання добробуту мігрантів, надходження робочої сили в ту країну, де її не вистачає тощо, але, як було зазначено вище, при дуже великих розмірах міграція принесе більше негативних наслідків, тому умови життя в країні не повинні бути такими, щоб дуже велика частка працездатного населення іммігрувала до інших країн і також політика щодо мігрантів, які приїжджають у країну, не повинна бути занадто лояльною.

Проаналізуємо міграційний приріст населення України та фактори, що впливають на нього. Для аналізу відібрані дані за 2015–2020 роки (табл. 1).

Таблиця 1

**Дані про фактори, які впливають на міграцію**

Рік	Міграційний приріст (y)	ВВП, у фактичних цінах, млн грн ( $x_1$ )	Кількість зареєстрованих безробітних у віці 15–70 років, тис. осіб ( $x_2$ )	Офіційний курс долара США до гривні ( $x_3$ )	Середньомісячна заробітна плата, грн ( $x_4$ )
2015	9250	1988544	1654,7	21,84	4207,33
2016	7846	2385367	1678,2	25,55	5187,33
2017	8126	2981227	1698,0	26,6	7105,41
2018	15055	3560302	1578,6	27,2	8867,33
2019	18222	3978400	1487,7	25,85	10503,75
2020	7240	4191864	1674,2	26,96	11596,58

Складено на підставі [2,3,4].

Зробимо кореляційний аналіз даних, які можуть впливати на міграційний приріст населення України (табл. 2).

Таблиця 2

**Кореляційна таблиця**

	y	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$
y	1				
$x_1$	0,430521025	1			
$x_2$	-0,977133489	-0,477612838	1		
$x_3$	0,156454782	0,744599606	0,105981489	1	
$x_4$	0,390757256	0,996562029	0,451389596	0,704534578	1

Як показує аналіз, найбільш впливовий фактор  $x_2$ , незначний вплив на результативну ознаку має фактор  $x_1$ , між  $x_3$ ,  $x_4$  і y не має взаємної спряженості факторної й результативної ознаки. Між факторами  $x_1$  і  $x_4$ ,  $x_3$  і  $x_4$  спостерігається автокореляція. Тому, побудуємо двофакторну лінійну модель (1):

$$y = 103962,4 - 0,00024x_1 - 56,64x_2 \quad (1)$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,956485, що свідчить про адекватність моделі. Рівень значущості – 0,0053 і аналіз похибок (середнє значення 8%, максимальне значення 12%) також свідчать, що лінійне рівняння зв'язку статистично достовірно.

Отже, в результаті регресійного аналізу отримано дані про найбільш впливові фактори, від яких залежить міграційний приріст.

Отримані дані потрібно враховувати при формуванні політичного курсу для підтримання адекватного рівня міграції.

### **Список використаних джерел**

1. Ха-Джун Чанг. Как устроена экономика / пер. с англ. Е. Ивченко; науч. ред. Э. Кондукова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 287–291.
2. Дані по середній заробітній платі. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/2019/>
3. Дані по міграційному приросту, ВВП і безробіттю. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Офіційний сайт НБУ. Дані про офіційний курс долара в Україні. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls)

*Науковий керівник: Н.Ф. Гоголева,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент.*

**Т.И. Кислая**  
*Институт предпринимательской деятельности  
г. Минск, Республика Беларусь*

## **ПОНЯТИЕ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕПРЕССИВНЫХ РЕГИОНОВ**

Региональное развитие является одним из важнейших направлений социально-экономической политики любой страны. В последнее время вопросы регионального развития приобретают все большую актуальность в Республике Беларусь в связи с растущими диспропорциями в развитии не только областей, но и районов.

Действия государства в сфере регионального развития, с одной стороны не должно навредить таким естественным экономическим процессам как урбанизация, расширение агломераций, а с другой не допустить критического ухудшения ситуации в регионах, угрожающего их устойчивому развитию.

**Депрессивный регион** – это локальное территориальное объединение, отличительной характеристикой которого является сильное и устойчивое отставание от других регионов. Условием определения региона как депрессивного является практически полное отсутствие возможностей и ресурсов для экономического роста, т.е. невозможность нормального воспроизводства экономических, демографических и иных опосредованных региональных процессов [1].

В исследованиях посвященных проблемам регионального развития выделяют четыре вида депрессивных регионов:

**классические старопромышленные регионы** (старые индустриальные агломерации) – это территории, на которых исторически сконцентрированы индустриальные отрасли, что определившие экономическую, социальную и пространственную структуру региона, которая не соответствует новым условиям и требованиям. Как следствие – это приводит к кризису регионов.

Признаками старопромышленного региона являются следующие:

- исторически доминируют предприятия промышленной отрасли;
- применяются устаревшие технологии и средства производства;
- рынок сбыта выпускаемой продукции ограничен;
- выпускаемая продукция обладает низкой конкурентоспособностью.

**регионы «конкубаций»** – перенаселенные промышленные агломерации;

**регионы преимущественно аграрной ориентации** – сельская глубинка;

**зона «пограничного пояса»** районы с принудительно разорванными историческими связями [2].

*На основе проведенных исследований, можно выделить следующие причины возникновения депрессивных регионов:*

1. Перенос народно-хозяйственных диспропорций производственных структур на территориальные структурные параметры. Наличие в депрессивных регионах большой доли отраслей с низкооплачиваемыми рабочими местами, а также их специализация на видах экономической деятельности с избыточной структурой занятости создают условия для роста безработицы.

2. Специфические характеристики региона, т.е. наличие внутренних условий, отрицательно влияющих на социально-экономическое развитие: низкая конкурентоспособность производства по сравнению с другими регионами; потеря конкурентных преимуществ; длительный отток населения; географическая удаленность от крупных экономических центров.

3. Снижение конкурентоспособности основной продукции.

4. Отказ от системы госзаказа и сокращение инвестиционного спроса.

5. Истощение материально-сырьевой базы.

6. Структурные сдвиги в экономике страны.

При разработке программ поддержки депрессивных регионов необходимо основное внимание уделить оценке существующего потенциала с точки зрения транспортной, энергетической и иной коммунальной инфраструктуры. Особое внимание следует уделить оценке интеллектуального потенциала региона, наличия квалифицированных кадров и их специализации, действующих в регионе исследовательских и образовательных центров.

Программа должна опираться на стратегии развития в регионе крупнейших предприятий, обеспечивая их поддержку за счет вложений государственных средств в развитие инновационного потенциала, подготовку кадров.

#### **Список использованных источников**

1. Экономическая энциклопедия / ред. Л.И. Абалкин. М.: Экономика, 1999. 1055 с.
2. Мазоль О. Депрессивные регионы. URL: [http://beroc.by/publications/policy\\_papers/depressivnyue-regiony/?sphrase\\_id=2016](http://beroc.by/publications/policy_papers/depressivnyue-regiony/?sphrase_id=2016)

**Ю.А. Колбун**

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

### **УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

Кредитний портфель банку – це сукупність усіх позик, наданих банком з метою отримання доходу. Він показує залишки всіх кредитів, що надано фізичним та юридичним особам (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### **Кредитний портфель АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за період 01.01.2019–01.01.2021 рр. (тис. грн)**

Найменування статті	2019	Питома вага, %	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %
Іпотечні кредити, надані фізичним особам	2110642	30,15	1196228	10,00	1208925	6,27
Кредити, надані корпоративним клієнтам	1152150	16,46	1354544	11,32	2401283	12,45
Кредити, надані малому та середньому бізнесу	807245	11,53	16295	0,14	8134	0,04

Інші кредити, надані фізичним особам	2929329	41,85	9397360	78,54	15663830	81,23
Валова вартість кредитів, що надані клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю	6999366	100	11964427	100	19282172	100
Резерв за кредитами, що надані клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю	(2051736)	–	(2226878)	–	(2881508)	–
Усього кредитів та заборгованості клієнтів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	4947630	–	9737549	–	16400664	–

Проаналізуємо склад кредитного портфеля АТ «Універсал Банк». Як свідчать дані табл. 1, на початок 2021 року основну частину кредитного портфеля займають інші кредити, надані фізичним особам, питома вага яких складає 81,23%. Приріст портфеля коштів фізичних осіб за підсумками 2020 року зумовлено, перш за все, розвитком проекту «Monobank». Так, станом на 01.01.2021 р. обсяг виданих банком кредитів складав 16 400 664 тис. грн, станом на 01.01.2020 р. – 9 737 549 тис. грн, станом на 01.01.2019 р. – 4 947 630 тис. грн. Таким чином бачимо, що обсяг виданих кредитів збільшується, що свідчить про активний розвиток кредитування.

Обсяг іпотечних кредитів, наданих фізичним особам також зростає, проте їх питома вага щороку зменшується, і на початок 2021 року становить усього 6,27%. Це може свідчити про зниження попиту клієнтів на даний вид кредитування.

З метою покращення якості кредитного портфелю банку, підвищення рівня повернення проблемної заборгованості банком проводяться наступні дії:

- оптимізація та сегментація структури проблемного портфелю з метою оптимального розподілу зусиль залучених до роботи з проблемним портфелем фахівців;

- постійна поточна активна робота з проблемною заборгованістю;

- розробка та впровадження механізму добровільного передачі-прийняття на баланс Банку об'єктів застави у випадку неможливості обслуговування боргу клієнтом, впровадження процесу подальшої реалізації цих об'єктів;

- продаж частини безнадійного списаного портфелю;
- індивідуальні гнучкі пропозиції боржникам щодо добровільного урегулювання заборгованості (реструктуризація боргу, відстрочка платежу, зменшення відсоткової ставки, пролонгація погашення боргового зобов'язання, зміна валюти кредиту та ін.).

Працівниками юридичної та інших служб проводиться робота щодо примусового стягнення проблемної заборгованості.

Аналізуючи інформацію, можемо сказати, що у структурі кредитного портфелю АТ «Універсал Банк» основну частину кредитного портфелю займають інші кредити, надані фізичним особам, що зумовлено розвитком проекту «Monobank». Також з метою покращення якості кредитного портфелю банку та підвищення рівня повернення проблемної заборгованості банк проводить постійно активну роботу з проблемною заборгованістю.

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

**Г.І. Кравцова**  
*НТУ «Дніпровська політехніка», Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Стратегічним напрямом розвитку регіональної політики є реалізація нової, активної ролі регіону як суб'єкта сталого розвитку й усвідомлене використання регіональними управліннями, експертами і громадськими активістами принципів сталого розвитку під час підготовки і втілення розроблених програм у життя. Дніпропетровська область – одна з найбільш економічно розвинутих областей України. Проте нинішня структура економіки області не є запорукою прискореного розвитку та гарантією стабільного поліпшення якості життя її мешканців. Основними викликами соціально-економічного розвитку Дніпропетровського регіону виступають подальше скорочення промислового виробництва, вплив інвестиційного капіталу, нестійка експортна динаміка, скорочення обсягів будівництва, звуження внутрішнього ринку, погіршення ситуації на ринку праці й загальне падіння рівня доходів населення.

Середній розмір заробітної плати штатних працівників у Дніпропетровській області у вересні 2021 року, порівняно з відповідним місяцем минулого року, зріс на 14,4% та становив 13,8 тис. грн. При цьому існують суттєві регіональні диспропорції в

оплаті праці. Заробітну плату у розмірі вищому за середній по країні (14,2 тис. грн) отримували лише працівники у м. Києві (20,7 тис. грн), Донецькій (15,1 тис. грн), Київській (14,7 тис. грн), Миколаївській (14,1 тис. грн) та Запорізькій (14 тис. грн). Протягом січня-жовтня 2021 року 359 роботодавців області надали до центрів зайнятості інформацію про заплановане вивільнення 10,9 тис. осіб, що на 16,2% менше відповідного періоду минулого року. З початку 2021 року було надано інформацію про заплановане вивільнення 967 працівників.

Показник	I півріччя 2020 р.		I півріччя 2021 р.	
	Кількість, тис. осіб	Кількість, %	Кількість, тис. осіб	Кількість, %
Кількість робочої сили віком 15 років і старше	1505,09	52,7	1472,7	50,5
Кількість робочої сили віком 60 років і старше	1500,29	59,7	1468	57,5
Кількість безробітного населення віком 15 років і старше	123,5	8,2	130,4	8,9
Кількість робочої сили з вищою освітою	13,64	62	13,25	61,1

Таким чином, можна зробити наступні висновки щодо останніх тенденцій розвитку ситуації з людськими ресурсами:

- зменшення кількості людських ресурсів і їх старіння;
- погіршення якості людських ресурсів;
- низький рівень життя населення.

Крім того, в Україні загострюється міграційна ситуація.

Розгляд впливу держави на відтворення працездатності і життєдіяльності людських ресурсів на прикладі України свідчить про необхідність перегляду ставлення до людських ресурсів як основи соціально-економічного потенціалу глобального суспільства.

Управління людьми – одна з найбільш важливих сфер управління. Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, контролюють якість. Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час як інші ресурси обмежені.

***Науковий керівник: Н.М. Штефан,  
кандидат технічних наук, доцент.***

## **ПРОБЛЕМНІ КРЕДИТИ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ**

За історію існування проблемних кредитів вчені не можуть виділити одне єдине визначення цього поняття. Сучасна економічна наука має значні напрацювання з питань розвитку та вдосконалення процесів банківського кредитування. Ці питання розглядаються у працях відомих науковців: Г.М. Азаренкової, О.І. Барановського, Т.М. Болгар, О.В. Дзюблюка, В.В. Коваленко, Б.І. Пшика та ін.

Проблемними кредитами називаються кредити, де боржник не в змозі сплачувати свої зобов'язання вже тривалий термін через низьку фінансову стійкість, або відсоток за зобов'язаннями занадто великий. Причинами виникнення проблемних кредитів можуть бути:

- зовнішні (макроекономічні) – криза, нестабільність фінансового стану держави;
- внутрішні (як позичальника, так і банку) – агресивна кредитна політика банку, недосконала оцінка платоспроможності клієнта;
- внутрішньо-системні чинники: зростання частки наданих валютних кредитів, експансія [1].

Для аналізу проблемних кредитів, Національний банк України у Постанові № 351 визначає показник «Частка непрацюючих активів (NPL)».

Аналіз стану у банківській системі України щодо динаміки розвитку показника проблемних кредитів має наступні результати:

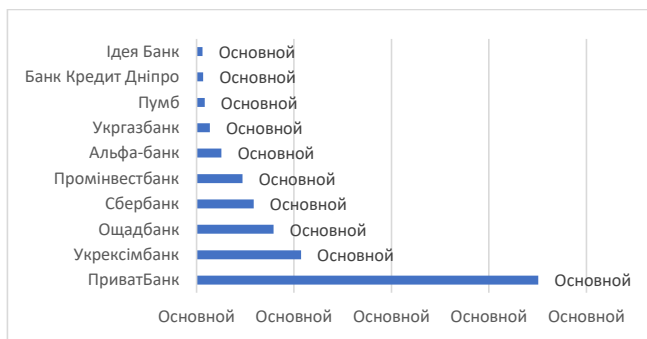
- з 2018 року спостерігається тенденція до зменшення кількості NPL;

- у 2020 році відбулося зменшення показника NPL на 6,1%.

Слід зазначити, що на цей показник вплинуло рішення державних банків про списання 30,6 млрд грн та 3,1 млрд дол. проблемних кредитів.

На рис. 1 наведено частку непрацюючих активів (NPL) 10 банків України.

Причиною високої частки цього показника може бути, як вже зазначалося вище, недосконала методика проведення оцінки платоспроможності клієнта, неефективна політика банків у сфері надання кредитних послуг. Сьогодні НБУ пропонує банкам позбуватися таких кредитів шляхом реструктуризації, продажі, списання з балансів.



**Рис. 1. Топ-10 банків за обсягом непрацюючих кредитів, млн грн**

Дані на рис. 1 свідчать, що найбільший обсяг проблемних кредитів у порівнянні з іншими великими банками мають три державні банки ПриватБанк, Укрексімбанк, Ощадбанк. У державному банку ПриватБанк, цей показник станом на кінець 2020 року становить 175304 млн. грн. Одночасно слід відмітити, що ПриватБанк сьогодні має найбільшу кількість клієнтів та досвід роботи на грошовому ринку 29 років. На другому місці за показником обсягу NPL перебуває «Укрексімбанк», а третє місце посідає «Ощадбанк» [2].

Для зменшення цього показника потрібно ретельно підходити до прийняття рішень щодо надання нових кредитів. Тому, на наше переконання, у практичній діяльності банків оцінка кредитоспроможності позичальника фактично є разовою і проводиться лише на етапі видачі кредиту. Втім очевидно, що подібні розрахунки щодо спроможності виконання позичальником умов діючих кредитних договорів мають проводитися банківською установою систематично. Саме це надасть можливість встановити поточні класи позичальника та з'ясувати існуючі ступені ризику в процесах кредитування [3].

### Список використаних джерел

1. Жаліло Я., Покришка Д., Белінська Я. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ / за ред. Я. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 104 с.
2. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Болгар Т.М. Науково-методичні засади побудови моделі оцінки якості кредитного портфеля банку. *Академічний огляд*. 2016. Вип. 1 (44). С. 50–59.

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

## **АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИК ДЛЯ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

До соціальних протистоянь у суспільстві призводять багато чинників, серед яких і недосконалість проведених реформ в економіці держави, і різні соціальні деформації, також майнові нерівності та зниження рівня та в цілому якості життя населення. Усі ці чинники треба аналізувати та оцінювати рівень соціальної безпеки, щоб поліпшити добробут населення.

Для аналізу та оцінки стану соціальної безпеки потрібно використовувати певну методику. Існують багато різних підходів до оцінювання соціальної безпеки держави. Наприклад, О.М. Палій під час управління процесом поліпшення соціальної безпеки пропонує здійснювати оцінку її кількісних елементів за наступними компонентами: макроекономічна група, демографічні показники, освіта, показники матеріальної забезпеченості населення, охорона здоров'я і безпека, зайнятість, рівень та структура особистого споживання, житлові умови населення, показники соціальної напруженості, показники пенсійного забезпечення населення [1].

Цікавим є підхід науковців Ю. Харазішвілі та Є. Дронь, які пропонують оцінювати соціальну безпеку держави виходячи з 10 показників таких як: рівень використання праці та її оплати у випуску; рівень тіньової заробітної плати до офіційної; відношення середньої заробітної плати до прожиткового мінімуму; рівень тіньової зайнятості до загальної зайнятості; рівень видатків на освіту до ВВП; рівень видатків на охорону здоров'я до ВВП; питома вага заробітної плати у структурі доходів населення; рівень пенсійних видатків до ВВП; рівень дефіциту пенсійного забезпечення до ВВП [2].

О. Сидорчук пропонує оцінювати соціальну безпеку держави на основі визначення семи субіндексів. Це такі субіндекси: матеріальний добробут; зайнятість, соціально-трудові відносини; демографічна ситуація; безпека здоров'я, безпека та загрози життя; соціальний захист; соціальне виключення, девіантна поведінка; соціальне самопочуття в суспільстві. Загалом, на її думку, слід охопити 53 показника [3, с. 185–186].

Наказом № 1277 Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 затверджено Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, де визначено основні індикатори економічної безпеки і в тому числі соціальної безпеки як її складової, їхні оптимальні, порогові та граничні значення, а також

методи обчислення загального інтегрального індексу економічної безпеки. Ця методика базується на комплексному аналізі усіх перелічених індикаторів економічної безпеки з виявленням потенційно можливих загроз економічній безпеці України і застосовується при оцінці інтегрального індексу економічної безпеки України в цілому по економіці та за окремими сферами діяльності, тобто соціальна безпека оцінюється як окрема складова, до складу інтегрального індексу котрої входять 15 індикаторів [4].

Проаналізувавши використання різних методик, ми дійшли до висновку, що для оцінки соціальної безпеки держави більшою мірою використовують інтегральний показник. Ми погоджуємося з таким підходом. Тому більш доцільно при оцінці рівня соціальної безпеки використовувати саме цей підхід.

#### **Список використаних джерел**

1. Палій Н.С. Система діагностики соціальної безпеки. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru /2009\\_28\\_1/16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru /2009_28_1/16.pdf)
2. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі. К.: НІСД, 2014. 117 с.
3. Сидорчук О.Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія. Львів: ЛРІДУНАДУ, 2018. 492 с.
4. Наказ № 1277 Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

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

**О.В. Мойсеенок**

*магістр економічних наук, старший преподаватель,  
Институт предпринимательской деятельности,  
г. Минск, Республика Беларусь*

#### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Во всем мире социальное предпринимательство стало важным и актуальным направлением развития, а также основным источником социально-экономической стабильности. Основной целью таких

организаций является повышение общественного благосостояния через производство продукции и предоставление услуг социально уязвимым и малоимущим группам граждан либо создание для них рабочих мест.

Сегодня общество вышло на уровень, когда социальные проблемы можно решать за счет предпринимательства. В первую очередь это связано с тем, что большая часть институтов государственного сектора не вызывает доверия со стороны населения, а административные действия как правило носят разовый характер и являются бессистемными и малоэффективными.

Социальные предприниматели – это люди, которые не просто занимаются бизнесом, но и делают мир лучше для своих целевых групп, для местного сообщества. Пандемия Covid-19 повлияла на все стороны жизни, многие модели стали сегодня неактуальны, но для кого-то данная ситуация стала возможностью. С одной стороны, чтобы сохранить здоровье друг друга, люди вынуждены дистанцироваться, с другой – пандемию нельзя преодолеть без взаимодействия, солидарности и на уровне местных сообществ, и на уровне международном. Важно думать о дальнейшем выстраивании партнерских отношений, развитии новых моделей, как достичь целей устойчивого развития. Можно с уверенностью сказать, что потребность в том, чтобы бизнес был ориентирован на общественно полезные цели, только выросла

Социальную миссию организации можно представить, как направление деятельности или социальную программу, целью которой является создание общественной ценности и решение конкретных проблем в конкретном сегменте социальной сферы. И хотя среди исследователей нет единого мнения по поводу того, является ли получение прибыли равнозначной целью, сопоставимой с созданием общественного блага, по нашему мнению, экономический доход является мощным дополнительным стимулом для активизации граждан в этом направлении и привлечения новых инвесторов.

Особого внимания, на наш взгляд, заслуживает развитие социального предпринимательства в сельской местности. Учитывая значимость сельской экономики, природные, географические, культурные особенности сельский территорий, неравнозначные условия для ведения бизнеса в городе и на селе, а также демографические факторы, необходимость поддержки предпринимательской активности становится очевидной.

Решать вопросы «на местах» в Беларуси призваны местные Советы депутатов (1174 единицы) и органы территориального общественного самоуправления (135 единиц). По данным Информационно-аналитического центра Республики Беларусь в

первом квартале 2018 года уровень доверия местным органам власти оставлял около 49 %. Жители сельских территорий знают все «болевые точки» не через жалобы или обращения. Они сталкиваются с определенными трудностями ежедневно и чаще всего им приходится рассчитывать на себя. Чиновники на местах, безусловно, пытаются содействовать решению определенных проблем, однако имеющиеся правовые условия для реализации инициатив, формализм, заорганизованность, крайне ограниченный бюджет существенно тормозят их работу.

В то же время социальное же предпринимательство предлагает новые решения существующих социальных проблем, которые выходят за рамки благотворительности или государственной социальной политики и создает общественные ценности путем сочетания ресурсов новыми способами. Эти комбинации ресурсов предназначены в первую очередь для использования имеющихся возможностей данной территории и людей, проживающих на ней путем стимулирования социальных изменений или удовлетворения социальных потребностей.

На Западе хорошо понимают, что качественное развитие местных территорий и плодотворное сотрудничество с бизнесом на них возможно, только сочетая местные интересы с общегосударственными. Часто общенациональные экономические интересы и заинтересованность фирм не совпадают с потребностями местного сообщества. В связи с этим власти на местах должны эффективно использовать свои ресурсы для создания самообеспечивающейся системы. Средства финансовых институтов местных территорий являются надежным источником развития здесь производства.

Важным для развития социального предпринимательства является содействие на первоначальном этапе росту самозанятых в сельской местности в различных сферах (бытовое обслуживание, услуги по ремонту и строительству) и дальнейшая их самоорганизация по месту жительства. Опыт реализации программ международной технической помощи показывает, что на местах рождаются востребованные населением инициативы. При этом люди в первую очередь предлагают решить не свои личные, а именно общественные вопросы: построить детскую площадку на территории населенного пункта, очистить озеро, уделить внимание особо охраняемой природной территории. Совместными усилиями, при соответствующей поддержке представителей власти, активных жителей и их предложений, возможно устойчивое развитие регионов.

## **ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Розвиток туризму та збільшення зон для відпочинку в Україні останніми роками мають великий вплив на поліпшення соціально-економічного розвитку країни. Важливість туризму полягає у тому, що з його розвитком також розвиваються суміжні сфери, що тісно пов'язані, такі як: транспорт, інфраструктура, торгівля, продаж суверенної продукції (хендмейду), різних супутніх послуг, ресторани, будівництва (готелі, магістралі, дороги). Окрім цього, туризм є також каналом міжнародної та міжкультурної комунікації, що сприяє збереженню архітектурних об'єктів та територій-заповідників.

Туризм та рекреаційна діяльність відіграють важливу роль в економіках країн та регіонів, забезпечуючи раціональне використання та збереження природних, екологічних, культурних, історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів території.

«Туристичний потенціал» – це сукупність різних матеріальних та нематеріальних потенціалів, які формують туристичний інтерес на певній території та стають основою діяльності з виробництва та споживання туристичного продукту.

Туристичні ресурси є частиною «туристично-рекреаційного потенціалу певної території, яка включена в туристичний продукт і яка підлягає продажу для туристичних цілей». Туристичні ресурси – це природні, історичні, соціокультурні об'єкти, об'єкти туристичного показу, а також інші, що здатні стимулювати їх оновлення та розвиток. Такі об'єкти можуть мати природне або антропогенне походження, їх локалізація на певній території викликає інтерес туристів до поїздок з метою відвідати та ознайомитись з такими об'єктами.

На сьогоднішній день Івано-Франківщина характеризується неефективним використанням туристично-рекреаційних ресурсів, невідповідністю рівня розвитку туристичної сфери наявному потенціалу, існуючі обсяги туристичних потоків не відповідають можливостям регіону. Головною причиною такого стану є розвиток конкурентних областей, які напручують свій оптимальний потік туристів на наявних вже розвинених туристичних ринках.

Івано-Франківська область на туристичному ринку Карпатського регіону України посідає одне з основних місць. Найвпізнаваніші туристичні символи краю є г. Говерла, гуцульські

фестивалі, курорти Яремче і Буковель, міста Галич, Косів, Коломия та ін. Область пролягає з північного заходу на південний схід уздовж Українських Карпат. Туристично-рекреаційний потенціал Івано-Франківщини є цікавим через можливість ефективного використання наступних сукупностей ресурсів та напрямів:

- бальнеологічні ресурси (мінеральні води, лікувальні грязі);
- водні рекреаційні ресурси (ріки, озера, ставки, водоспади);
- спелеоресурси (печери);
- природно-заповідні території та об'єкти;
- пам'ятки історії та культури, архітектури (монастирі, замки);
- санаторно-курортні комплекси;
- зимові види туризму та спорту (гірськолижний слалом, сноуборд);
- сільський зелений туризм (екотуризм).

Стратегія розвитку туристично-рекреаційної сфери області офіційно задекларовано місцевою владою у документі «Стратегія розвитку Івано-Франківської області до 2020 р.». Основною метою Програми є здійснення заходів, спрямованих на розвиток туристичної галузі, забезпечення умов для повноцінного функціонування суб'єктів туристичної діяльності, залучення інвестицій, створення туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби міжнародного і внутрішнього туризму з урахуванням природнокліматичного, рекреаційного, соціальноекономічного та історико-культурного потенціалу області, її етнографічних особливостей.

Отже, завдяки своєму розташуванню Івано-Франківщина має надзвичайно високий рекреаційно-туристичний потенціал, що надає області значні можливості для розвитку туризму. Цьому сприяють як різноманітність природних факторів, так і наявність численних пам'яток історії та культури. Розвиток рекреаційно-туристичної галузі сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення, загальному розвитку сфери обслуговування, благоустрою населених пунктів, невиснажливому використанню природних ресурсів і охороні довкілля. Розвиток туристично-рекреаційної галузі Франківщини – один із пріоритетних напрямів регіону і пошук шляхів його розвитку важливе завдання, що потребує вивчення та реалізації у високо конкурентному середовищі.

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

## **ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ АНАЛІТИЧНИХ АЛГОРИТМІВ DATA MINING У СФЕРІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Сьогодні успішна інтеграція суб'єкта господарювання до міжнародних економічних відносин неможлива без наявності гнучкої системи інтелектуального аналізу даних, що стали об'єктом багаточисельних наукових досліджень ще з середини ХХ століття, допоки у 1989 році Григорій П'ятецький-Шапіро вперше не ввів поняття Data Mining (укр. інтелектуальний аналіз даних) [1].

Data Mining – це технологія, призначена для пошуку у великих обсягах даних неочевидних (таких, що не виявляються стандартними методами обробки інформації або експертним шляхом), об'єктивних (будуть повністю відповідати дійсності) і корисних на практиці (яким можна знайти практичне застосування) закономірностей, необхідних для прийняття рішень у різних сферах людської діяльності. Єдиної думки щодо задач Data Mining немає, проте більшість авторитетних джерел перераховує наступні задачі [1, 2]:

- класифікація (classification) – це найпростіша і найпоширеніша задача Data Mining, в результаті рішення якої виявляються ознаки, які характеризують групи об'єктів досліджуваного набору даних – класи, за якими новий об'єкт можна віднести до того або іншого класу;

- кластеризація (clustering) передбачає розбиття об'єктів на групи, наприклад, за допомогою особливого виду нейронних мереж – карт Кохонена;

- асоціація (associations) – пошук закономірності між зв'язаними подіями в наборі даних, які відбуваються одночасно, наприклад, за алгоритмом Apriori;

- послідовність (sequence) – встановлення закономірностей не між одночасно наступаючими подіями, а між подіями, зв'язаними в часі;

- прогнозування (forecasting) – аналіз бази даних та оцінка пропущених або ж майбутніх значень цільових чисельних показників;

- візуалізація (visualization, graph mining) – створення графічного образу в 2D і 3D вимірюваннях аналізованих даних, що показують наявність закономірностей в них;

- підведення підсумків (summarization) – опис конкретних груп об'єктів з аналізованого набору даних.

У практиці реалізації інструментів Data Mining, як правило, використовують стандартний алгоритм, що складається з послідовних стадій вільного пошуку (discovery), прогностичного моделювання (predictive modeling) та аналізу виключень (forensic analysis). На етапі вільного пошуку здійснюється дослідження набору даних з метою пошуку прихованих закономірностей умовної логіки (conditional logic), асоціативної логіки (associations and affinities) або виявлення трендів і коливань (trends and variations). На стадії вільного пошуку також повинна здійснюватися валідація закономірностей, тобто перевірка їх достовірності на частини даних, які не брали участь у формуванні закономірностей. Прогностичне моделювання (predictive modeling) забезпечує вирішення задач класифікації і прогнозування, а аналіз виключень (forensic analysis) – аналіз відхилень (deviation detection) від норми, що розраховується на стадії вільного пошуку, з метою очищення даних [1, 2].

Методи Data Mining характеризуються певними властивостями, зокрема, точністю, масштабованістю, інтерпретованістю, трудомісткістю, гнучкістю, швидкістю і популярністю. Найчастіше методи Data Mining класифікують на методи, спрямовані на вирішення задач сегментації (задачі класифікації і кластеризації) і задачі прогнозування. За ознакою методології застосування інструментів методи Data Mining доцільно поділити на статистичні (перевірка гіпотез стаціонарності, лінійний і нелінійний регресійний аналіз, кореляційний аналіз, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, факторний аналіз, прогноз на основі часових рядів тощо) та кібернетичні (штучні нейронні мережі, зокрема, розпізнавання, кластеризація, прогноз, еволюційне програмування, асоціативна пам'ять, нечітка логіка, дерево рішень) [1].

Слід зазначити, що більшість інструментів Data Mining, що пропонуються сьогодні на ринку програмного забезпечення, реалізують одразу кілька методів, наприклад: дерева рішень, індукцію правил і візуалізацію, або ж нейронні мережі, карти Кохонена та візуалізацію. В універсальних прикладних статистичних пакетах, наприклад, SPSS, SAS, STATGRAPHICS, Statistica тощо, реалізується широкий спектр найрізноманітніших методів як статистичних, так і кібернетичних. Перевагою використання таких універсальних пакетів є можливість відносно легко порівнювати результати побудованих моделей, отримані різними методами. Така можливість реалізована, наприклад, в пакеті Statistica, де порівняння засноване на так званій «конкурентній оцінці моделей». Ця оцінка полягає в застосуванні різних моделей до одного і того ж набору даних для порівняння їх характеристик та вибору найкращої з них [2].

Зараз технологія Data Mining використовується практично у всіх сферах діяльності людини, де накопичені ретроспективні дані. Проте, говорячи про сферу міжнародних економічних відносин, цікавим є застосування технології Data Mining у бізнесі, роздрібній торгівлі і Web-напрямку з врахуванням глобальної цифровізації світової економіки та адаптації до умов функціонування в період пандемії Covid-19.

Глобальна цифровізація останніх років зумовила активний розвиток електронної торгівлі, котра стала невід'ємною складовою світової системи роздрібною торгівлі. Так у 2019 році 1,92 млрд. осіб придбали товари чи послуги в Інтернеті, й у тому ж 2019 році у всьому світі обсяг електронного роздрібною продажу перевищив 3,5 трлн. дол. США, і прогнозується, що доходи від електронної роздрібною торгівлі зростуть до 6,54 трлн. дол. США в 2022 році. Окрім того пандемія 2020 року прискорила зростання електронної комерції в світі, а фактичні продажі в Інтернеті досягли такого рівня, який до 2022 року і не очікувався. У 2020 році в усьому світі онлайн – магазини забезпечують найбільшу частку покупок через Інтернет. Чільне місце в світовому рейтингу веб-сайтів роздрібною торгівлі за обсягом відвідуваності займає Amazon: лідер електронної комерції в Сіетлі, котрий пропонує електронну роздрібною торгівлю, обчислювальні послуги, побутову електроніку й цифровий контент, у червні 2020 році зареєстрував понад 5,2 млрд. унікальних відвідувачів. Проте за валовою вартістю товарів (GMV) Amazon посідає третє місце. Його основними конкурентами є Китайські Taobao та Tmall, причому обидві платформи експлуатуються Alibaba Group, провідним постачальником інтернет-торгівлі в країнах Азії. В умовах ринкової конкуренції інтернет-магазини прагнуть зробити онлайн-покупки максимально комфортними для покупців, і тим самим збільшити кількість повторних покупок на їх майданчиках. Вартим уваги є той факт, що навіть через 20 років після запуску, в онлайн-торгівлі кнопка «купити» з PayPal займає провідні позиції; 10% продавців інтегрувало кнопку «купити за допомогою Amazon»; 4,1% продавців приймаються Visa Checkout; 2,8% дозволяють оплачувати товар з гаманця Mastercard; менше 1% приймають American Express Checkout і Chase Pay [3].

З врахуванням вищезазначеного найбільш перспективними напрямками практичного використання технології Data Mining у сфері міжнародних економічних відносин вважаю забезпечення безпечності онлайн-розрахунків картками шляхом аналізу минулих шахрайських транзакцій, сегментацію клієнтів з метою побудови ефективної маркетингової політики та прогнозування змін клієнтури, розширення можливостей використання інструментів Web Mining з метою визначення потенційних клієнтів та їх інтересів, аналізу доходності

груп клієнтів Web-магазину. В останні роки з'явилися Web-додатки типу mash-up, які поєднують дані більш, ніж з одного джерела і будуються комбінуванням функціональності різних програмних інтерфейсів і джерел даних, як сервіси агрегування (збирають інформацію з різних джерел та розміщують їх в одному місці), збирачі даних (збирають дані з різних джерел, щоб створити новий сервіс), контролери змісту (відслідковують, фільтрують, аналізують та дозволяють пошук сервісів), сервісні збирачі. Специфічними різновидами Web Mining є також Text Mining – нові методи для виконання семантичного аналізу текстів, інформаційного пошуку і управління та Call Mining – спрощення пошуку даних в аудіо архівах, що містять записи переговорів між операторами і клієнтами з метою покращення системи обслуговування клієнтів, знаходження можливостей збільшення продажів, а також виявлення тенденцій в обігу клієнтів [4]. В табл. 1 розглянуто задачі, які можна вирішити, застосувавши технологію Data mining у сфері міжнародної електронної комерції.

*Таблиця 1*

**Завдання та результат застосування технології Data mining**

Завдання, які вирішуються застосуванням методу технології Data Mining	Результат застосування Data Mining в електронній комерції
Прогнозування продажів (використовуються моделі для прогнозування часових рядів)	Планування руху грошових коштів, оптимізація об'ємів закупок певних категорій товару чи у конкретних постачальників, виявлення періодичності покупок певних категорій товарів в залежності від часового проміжку
Виявлення закономірностей спільних покупок (виконується за допомогою методу асоціативного аналізу)	Збільшення об'ємів продаж за рахунок додаткових пропозицій при покупці пов'язаних товарів (тобто товарів, які часто купують одним замовленням) і структури каталогу, яка «заточена» під покупки
Адекватне формування меню сайту та каталогу товарів (для цього застосовують кластерний аналіз товарних груп)	Збільшення об'ємів продаж за рахунок швидкого знаходження товарів покупцями завдяки легкому орієнтуванню на сайті, зокрема в тематичному каталозі та виявлення послідовностей покупок
Виявлення факторів, які впливають на об'єм замовлення (за допомогою методу дерева рішень)	Збільшення прибутку інтернет-магазину. Для прикладу такими факторами можуть бути: спосіб оплати, спосіб постачання, географічна віддаленість (впливає на вартість постачання) тощо

Таким чином, класифікація клієнтів на основі Data Mining дозволяє компаніям проводити маркетингову політику у відповідності з виявленими потребами покупців. Також в електронному бізнесі технологія Data Mining застосовується для вирішення проблем персоналізації відвідувачів та безпеки при операціях з пластиковими картками.

### Список використаних джерел

1. Чубукова И.А. Data Mining: учебное пособие. М.: Интернет-университет информационных технологий: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2006. 382 с. URL: <http://www.intuit.ru/department/database/datamining/>
2. Ситник В.Ф., Краснюк М.Т. Интеллектуальный анализ данных (дейтамайнінг): навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 376 с.
3. Лакіза В.В. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/55.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/55.pdf)
4. Data Mining, Web Mining, Text Mining, and Knowledge Discovery. URL: <http://www.kdnuggets.com>

*Науковий керівник: Н.С. Іванова,  
доктор економічних наук, доцент.*

**К.Ю. Трунько**

*Одеський національний економічний університет, Україна*

## ПРОБЛЕМИ ПОДВІЙНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ

Вирішення проблем оподаткування є нагальною потребою для забезпечення соціально-економічного розвитку держави. На найбільшу увагу заслуговує питання проблеми подвійного оподаткування. Оскільки, у період посиленого розвитку зовнішньо-економічної діяльності підприємств, для належного забезпечення надходжень до бюджетів, інвестиційного розвитку України розв'язання вказаної проблеми є найбільш актуальним питанням сьогодення.

Економісти-науковці визначили подвійне оподаткування, як обкладання одного податкового об'єкта або окремого платника тим самим (чи аналогічним) податком за один податковий період.

На практиці можна виділити такі найчастіші випадки виникнення подвійного оподаткування: особа є резидентом однієї держави, одержує доход або має майно (капітал) в іншій, і обидві держави обкладають цей доход або майно; декілька держав піддають обкладанню весь одержаний однією особою доход; декілька держав оподатковують одержаний в одній державі доход особи, яка не є резидентом у жодній з цих держав. Таким чином, як правило подвійне оподаткування виникає стосовно доходу, майна та капіталу будь-якої особи та засновано на визначенні резидентства. В кожній окремій угоді вказується, що розуміється під цим терміном, тому що в різних країнах він може трактуватися по-різному [1].

Для усунення подвійного оподаткування виділяють такі методи: метод податкових звільнень (платник податків має право виключити з податкової бази у країні резидентства окремі види доходів, отриманих за межами такої податкової юрисдикції) та метод податкового кредиту (зарахування податкових платежів, сплачених у державах, за розрахунку суми податкового зобов'язання за глобальними доходами в державі резидентства платника податку) [2].

Вказані методи насамперед стосуються міжнародного економічного оподаткування. Крім того, наявні методи уникнення подвійного юридичного оподаткування, зокрема односторонні заходи, передбачені національним податковим законодавством, які застосовуються владою даної країни без узгодження з іншими державами; багатосторонні заходи, які реалізуються за допомогою міжнародних угод та конвенцій про уникнення подвійного оподаткування [3].

Міжнародні податкові конвенції – основні нормативні акти в галузі подвійного оподаткування. За своєю структурою вони досить схожі та дотримуються моделі Типової податкової конвенції, розробленої Організацією економічного співтовариства і розвитку. У ній пропонуються основні принципи й технічні прийоми усунення подвійного оподаткування, в основі яких лежить принцип постійного перебування. Це означає, що будь-який дохід, отриманий фірмою за кордоном, обкладається податковими органами „приймаючої” країни за місцем розташування й діяльності підприємства (у джерела). На даний час у світі діє більше 1000 міждержавних угод, що регулюють питання оподаткування [1].

Станом на 2021 рік Україна уклала міждержавні угоди з більш ніж 75 країнами світу.

Враховуючи викладене, можна дійти висновку, що незважаючи на складність досліджуваного питання, внаслідок розбіжностей правових систем, методів, способів та принципів податкового адміністрування, контролю, усунення подвійного оподаткування в межах як національної системи податків і зборів, так і міжнародної системи можливо власними силами окремої самостійної держави, спільними зусиллями держав, так і через об'єднання їхніх зусиль шляхом укладання міжнародних договорів. Проте незважаючи на певні успіхи центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику у вирішенні даної проблеми, необхідно здійснювати подальшу уніфікацію податкового законодавства з ЄС, вести міжнародну договірну роботу з іноземними інституціями з метою запобігання подвійного оподаткування резидентів України, а також створення сприятливого інвестиційного клімату в державі.

### Список використаних джерел

1. Дубовик О.Ю. Проблеми усунення подвійного оподаткування в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. Вип. 35. С. 190–196.
2. Олендер І.Я. Методи уникнення міжнародного подвійного оподаткування: Постановка проблеми. *Право і Суспільство: Господарське право і процес*. 2019. № 3. С. 177–181.
3. Ковальчук К.Ф., Петрова Л.В. Дослідження сучасних проблем у сфері уникнення подвійного оподаткування. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 260–270.

**Науковий керівник: І.В. Мартинюк,  
кандидат економічних наук, доцент.**

**Vongaishe Neddy Ruzvidzo**  
*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

### **E-COMMERCE MARKET AND ITS PLACE IN SOUTH KOREAN ECONOMY**

E-commerce has been a contributing factor to the development of the South Korean economy and it has been a market that keeps growing and generating profit each year exceeding the year before. The rate at which e-commerce has generated income and profits for online businesses in South Korea, each year there has been significant growth. Also there has been big growth in 2020 due to the pandemic that affected a lot of markets. It positively affected the e-commerce market in South Korea by increasing the consumers from all over the world. The number of sales generated represented in the form of trillion Korean won, this is within a space of 10 years from 2009 until 2020 there are some significant changes in each year as the sales volume keeps going up (Jobst, 2021).

Since the first Corona case was confirmed in January 2020, online sales have increased compared to the same month of the previous year, rose to 34.3%, while offline sales fell by up to –17.6%. In particular, the older generation who used to prefer to purchase offline became new online consumers drove the rapid growth of online sales. In response to the demand, the online market is rapidly evolving. Foods used to be preferred to purchase offline due to the concern on freshness.

However, since the pandemic, the lifestyle of contactless-as possible was fashion, so grocery shopping not a non-exception. Besides, the deliveries kept getting faster and faster; therefore, there was no reason why the online food market was not growing. In line with the growing mobile shoppers, the mobile base live-commerce market is growing. The live

commerce market accounts for about 2% of the total online shopping market, which is still insignificant. However, it has the highest purchase conversion rate of 20% compared to the other e-commerce market forms: 0.37% for traditional e-commerce purchases, 6-10% for social e-commerce. According to the live commerce market forecast data, the live commerce market size was 3 trillion won in 2020 and 4 trillion won in 2021. However, it is expected to be about 10 trillion won- market in 2023, so live commerce is predicted to be the centre of e-commerce.

While the year-to-year change in online purchases was larger 44% in United states, South Korean e-commerce companies secured 26% of total domestic retail sales in 2020. By contrast, U.S counterparts only claimed 14% of total sales in their home market.

E-commerce has played a major role in modernizing South Korea and in the past 10 years it has helped the economy grow in tremendous ways, the major players of the e-commerce market do not only consist of internationally recognized companies known for ecommerce like Alibaba, Amazon, JD.com, eBay. However, the ecommerce market of South Korea also has its own major players that includes G-market, 11street, Auction.co, Interpark.com and Coupang.com, all of which have made changes and a lot of moves in the ecommerce market.

#### **Trends of South Korea e-commerce market development.**

South Korea's e-commerce market keeps on expanding that also means the market share keeps on increasing going to the market leaders. In the retail ecommerce sector eBay takes the lead in taking all the making share making it the market leader, however in South Korea different competitors have been interested in trying to acquire the company this includes large conglomerates such as Shunsegare group and Lotte group.

For the two companies the acquisition of eBay would mean conquering both the offline and online presence, this would also be a unique situation in South Korea because none of the companies have been able to do this. To be able to do this different marketing strategies have to be considered when dealing with the different sectors. It is yet to be determined if such a development in the acquisition of eBay will help the ecommerce market or affect both short and long term.

Just like any other nation South Korea was affected by the pandemic, unemployment rose and many changes had to be made in order to adjust to the changes that were happening changing life as we know it. However, the ecommerce market was also able to gain from this due to social distancing measures, ecommerce businesses were able to take on areas that were not met anymore and it accelerated the sales. According to Global data analytics the sales increased exponentially in 2020 the ecommerce market was estimated at KRW104.0 trillion (US\$90.1bn) which was shown as annual growth of 22.3% which is expected to grow more than that in the future.

The development in the market also showed statistics that stated that the online sales of food delivery services, food and beverages, and household goods grew 61.5%, 39.4 % and 48.9% respectively in the June of 2020 compared to the year before. The changes not only benefited the ecommerce market but it also overflowed to sectors like payment providers since consumers preferred using them as a payment method.

The e-commerce value in South Korea from 2016 until 2021 kept on changing, this goes to showing how the value has kept on increasing each year. From 2020 and 2021 the higher growth has been shown making it clear how the pandemic has brought about a permanent change in the way consumers buy, even though things have changed since the pandemic began the numbers for e-commerce keep increasing because consumers now behave in a different way. This has also attracted international companies to launch companies in South Korea, this already started happening in June 2020 when a Canada based e-commerce company called Shopify and also Facebook launched Facebook shops which allows merchants to set up online shops and shop digitally (Terrel, 2021).

**Ranking and overview of e-commerce of South Korea outside of the country.** South Korea is the sixth largest market for ecommerce with a revenue of US\$80 billion in 2020, placing it ahead of France and behind Germany. With this subchapter there will be different comparisons of South Korea's ecommerce market with other ecommerce markets of different countries internationally recognized economies to be good.

With an increase of 32%, the South Korean ecommerce market contributes to the worldwide growth rate of 29% in 2020. New markets keep emerging, and existing markets also have the potential for further development. Global growth keeps on continuing even for the years to come. This will keep happening due to East and Southeast Asia, expanding middle class and lagging offline shopping infrastructure.

The e-commerce market includes online sales of physical goods to a private end user (B2C). This has been a market that keeps on growing in the South Korean economy, even though some companies taking over are not internationally recognized they are still making huge profits and showing how the South Korean e-commerce is more capable. The major players in the ecommerce market also including some international companies with the net worth presented as well represented in million dollars are as follows Coupang, Ssg.com, Yes24.com, Gsshop.com, Apple.com (Yohnan, 2021).

The e-commerce sales growth rate with comparison to other G7 economies, showing how South Korea is able to achieve growth sales higher or close to some countries. Even though the comparison between China and the South is much more distant, South Korea is still doing very well (Nguyen, 2019).

The ranking of the leading retail ecommerce markets globally which are China, Canada, USA, Italy, UK , all based on the sales made for 2020 and 2021. The USA will reach US\$794.5 billion in 2020 and US\$843.15 billion in 2021. However, China is in the lead having in 2020 US\$2,296.95 billion, South Korea is not too far behind, it is ranking 5<sup>th</sup> on the list and has managed to make sales up to US\$110.6 billion in 2020 in the retail e-commerce sales (Coppola, 2021).

The different comparisons made by the United Nations conference on trade and development with different countries shown with South Korea ranked 18th (Kendal, 2021).

Global ecommerce sales for year end 2021 are projected to reach \$4,891 trillion making it a 14,3% rise from 2020, which shows that sales keep increasing in the ecommerce market. Different companies are contributors to this sales number. A breakdown into the countries involved in these sales show that China holds up to 52,1 percent of all the ecommerce sales globally. The \$2,78 trillion generated by China in sales is expected to keep rising, this amount exceeds the total market share for the countries (Coppola, 2021).

### References

1. Jobst N. *South Korea: e-commerce sales 2020*. Statista. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/280922/b2c-e-commerce-sales-in-south-korea/>
2. Bae I. *Gmarket to serve as a "marketing tool"*. Retail in Asia. 2020. URL: <https://retailinasia.com/in-tech/gmarket-to-serve-as-a-marketing-tool/>
3. Suen Z. *Amazon Launches in South Korea in Partnership With 11st*. 2021. Businessoffashion.com. URL: <https://www.businessoffashion.com/news/global-markets/amazon-launches-in-south-korea-in-partnership-with-11st/?outputType=amp>
4. Staff Z. *eBay to acquire majority stake in Korea's Internet Auction Co*. ZDNet. 2011. URL: <https://www.zdnet.com/article/ebay-to-acquire-majority-stake-in-koreas-internet-auction-co/>
5. Savitz E. *Coupage Is the Amazon.com of South Korea, but Maybe Even Better. And Now You Can Buy the Stock*. Google.com. 2021. URL: <https://www.google.com/amp/s/www.barrons.com/amp/articles/coupage-is-the-amazon-com-of-south-korea-but-maybe-even-better-51615590150>
6. Yonhap. *S. Korea's e-commerce market ranks 5th worldwide in 2020 amid pandemic*. The Korea Herald. 2021. URL: <https://www.google.com/amp/m.koreaherald.com/amp/view.php%3fud=20210209000858>

7. Nguyen C. *10 key facts about South Korea e-commerce (updated Mar 2019)*. Chandler Nguyen. 2019. URL: <https://www.google.com/amp/s/www.chandlernguyen.com/blog/2019/03/09/8-key-facts-about-south-korea-e-commerce-updated-feb-2019/amp/>

8. Coppola D. *Top retail e-commerce markets 2020*. Statista. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/377624/leading-countries-retail-e-commerce-sales>

9. Kandel P. *Switzerland climbs to top of global e-commerce index*. UNCTAD. 2021. URL: <https://unctad.org/news/switzerland-climbs-top-global-e-commerce-index>

10. Coppola. *Europe: e-commerce market size, by country 2019*. Statista. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1113005/market-size-of-e-commerce-in-europe-by-country/>

***Scientific supervision by: Professor I. Shkura.***

## СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**В.В. Патлаха**

*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, Україна*

### АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ ТА НАСЛІДКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ АБІТУРІЄНТІВ

На думку автора, зараз питання професійної самовизначеності є актуальним як ніколи раніше, оскільки, перебуваючи у взаємозалежності з такими факторами як розвиток особистості та її психоемоційна стабільність, система цінностей, пріоритетів, ріст значущості матеріальних благ для суспільства, рівень якості отриманої освіти й подальшої готовності фахівця до здійснення трудової діяльності. воно є надважливим елементом соціально-економічної системи в державі.

Інтенсифікація професійного самовизначення абітурієнтів припадає на складний з боку психофізіологічного розвитку період - юність, що безсумнівно ускладнює, а інколи й унеможлиблює процес прийняття самостійного вибору та чіткого усвідомлення себе як потрібного фахівця в тій чи іншій галузі у майбутньому.

За результатами досліджень 2016–2021 років, частка людей, які працюють за спеціальністю становить менше ніж 50%, причому щорічно цей відсоток зменшувався. Серед найпоширеніших причин працевлаштування не за фахом є те, що: певний сегмент ринку праці перенасичений спеціалістами, отримана спеціальність нецікава людині, не забезпечує бажаного рівня заробітку, не дає змоги просуватися по кар'єрній драбині, є стресовою тощо [3].

У 2019 році несвідомо обирали професію 52% респондентів, які не працюють за здобутою спеціальністю, 42% з тих, хто працює за фахом. Серед тих опитаних хто виважено та свідомо обирав майбутню професію 38% працюють за здобутою спеціальністю, 20% – ні. [4].

Основні причини професійної невизначеності [2, с. 12; 1, с. 235]:

- вплив батьків, наставників, друзів;
- матеріальна складова:
  - а) надання переваги більш високооплачуваним професіям;
  - б) вступ на спеціальності, які передбачають достатню кількість місць державного фінансування, або на такі, де плата за навчання на контрактній основі є посилюююю;

- низька обізнаність щодо професій та вимог до них;
- занижена або завищена оцінка своїх здібностей;
- демографічний чинник – абітурієнти з малих населених пунктів вважають себе менш конкурентоспроможними, аніж їх ровесники з великих міст.

Несвідомий вибір фаху може призвести до таких наслідків:

- труднощі при працевлаштуванні, через перевищення пропозиції над попитом;
- небажання вчитися, або навчання заради одержання диплому без мети подальшої професійної діяльності в цій сфері;
- почуття себе «не на своєму місці», що провокує відсутність зацікавленості до будь-якої професійної діяльності;
- постійний і безрезультатний пошук себе та свого покликання навіть у дорослому віці;
- незадоволення собою та власним життям.

Отже, можна зробити висновок, що проблема професійної невизначеності абітурієнтів дійсно існує в українському суспільстві, більше того, вона набуває характеру усталеної тенденції. Це становить серйозну загрозу для самоствердження і самореалізації особистості, для освітньої галузі та ринку праці, зумовлену нестачею фахівців в певній сфері, та перенасичення в іншій, вже у недалекому майбутньому.

### Список використаних джерел

1. Бойко М.М. Проблеми професійного самовизначення випускника сучасної школи: результати діагностичного дослідження. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2014. № 1. С. 231–236. URL: <https://grc.ua/article/25997>

2. Федоренко Л.П. Психологічні особливості професійного самовизначення випускників сільських шкіл: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Нац. пед. ун-т. ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2020. – 25 с. URL: [https://npu.edu.ua/images/file/vidil\\_aspirant/avtoref/Д\\_26.053.10/Phedorenko.pdf](https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/avtoref/Д_26.053.10/Phedorenko.pdf)

3. Скільки українців працює за фахом (дослідження). URL: <https://nday.te.ua/skilky-ukrajintsi-v-pratsyuje-za-fahom-doslidzhennya/>

4. Як школярі обирають майбутню професію. URL: <https://grc.ua/article/25997>

**Науковий керівник: А.А. Кобченко,  
старший викладач.**

## **ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

З-поміж пріоритетних питань діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти одним із першочергових є питання забезпечення якості освітнього процесу.

У дослідженнях вітчизняних науковців [1, 2], чинних нормативних документах виокремлено та схарактеризовано основні складники внутрішнього забезпечення якості освітнього процесу у сучасних закладах загальної середньої освіти.

З управлінської точки зору вагомим є те, що в Типовій освітній програмі закладів загальної середньої освіти III ступеня вказано низку форм організації освітнього процесу, зокрема «екскурсії, віртуальні подорожі, уроки-семінари, конференції, форуми, спектаклі, брифінги, квести, інтерактивні уроки (уроки-«суди», урок-дискусійна група, уроки з навчанням одних учнів іншими), інтегровані уроки, проблемний урок, відео-уроки, прес-конференції, ділові ігри тощо» [3]. Вважаємо, що суттєве розширення рекомендованих форм організації освітнього процесу сприятиме підвищенню його якості та стимулюватиме педагогічних працівників до неперервного підвищення педагогічної майстерності.

З метою належного забезпечення якості освітнього процесу в сучасних ЗЗСО сформовано освітні програми та оприлюднено на офіційному сайті закладу освіти. Так, наприклад, структура освітньої програми Уманської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 9 Уманської міської ради Черкаської області охоплює шість розділів та включає такі складники: «Опис «моделі» випускника школи»; «Цілі та задачі освітнього процесу школи», «Призначення школи та засіб його реалізації», «Освітні програми школи I, II та III ступенів», «Робочі навчальні плани та їх обґрунтування» та «Перелік навчальних програм» [4]. Зауважимо, що складники освітніх програм ЗЗСО є типовими, однак їх змістове наповнення суттєво різниться залежно від типу закладу освіти, його місії та призначення тощо.

На наш погляд, дієву допомогу в організаційному забезпеченні побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО надають Державна служба якості освіти, яка у 2021 р. підготувала та оприлюднила відповідні методичні

рекомендації [5], платформа масових онлайн-курсів Prometheus (наприклад курс «Секрети успішних директора та директорки школи», «Управління якістю освіти в школі»), інформація офіційного сайту МОН України тощо.

Отже, на основі проведеного аналізу чинних нормативних документів встановлено, що в управлінському контексті забезпечення якості освітнього процесу у сучасному закладі загальної середньої освіти узалежене від системи внутрішнього забезпечення якості, яка охоплює такі компоненти: кадрове, навчально-методичне, матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності; якість проведення навчальних занять; моніторинг досягнення учнями результатів навчання (компетентностей). Відтак, на рівні керівника закладу загальної середньої освіти доцільно проводити моніторинг як кількісних, так і якісних складників системи внутрішнього забезпечення якості.

### Список використаних джерел

1. Кірдан О.Л. Педагогічна система В.О. Сухомлинського у науковому доробку вітчизняних учених. *Гуманна педагогіка у процесі особистісного розвитку дитини*: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару. Умань: Візаві, 2018. С. 27–29. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/9019>
2. Кірдан О.Л. Стандарти та система забезпечення якості в українському просторі вищої освіти. *Сравнительная педагогика в условиях международного сотрудничества и европейской интеграции*: сборник материалов междунар. науч.-практ. конф., Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина. Брест: БрГУ, 2018. С. 71–74. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/9011>
3. Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти III ступеня. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalni-programi/tipovi-osvitni-programi-dlya-2-11-klasiv>
4. Освітня програма. Офіційний сайт Уманської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 9. URL: <http://school9-uman.com.ua/osv>
5. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: ДСЯО, 2021. 350 с.

**Науковий керівник: О.Л. Кірдан,  
доктор педагогічних наук, доцент.**

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕДАГОГІКИ ПАРТНЕРСТВА У СУЧАСНОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ**

Одним із ключових компонентів формули Нової української школи є педагогіка партнерства, яка передбачає взаємну повагу до особистості, педагогіку з особистісно орієнтованим навчанням у центрі якого – дитина [1].

Обґрунтовуючи змістове наповнення «педагогіки партнерства», науковці переважно характеризують її як спілкування, взаємодію та співпрацю між учителем, учнем і батьками. Учні, батьки та вчителі, об'єднані спільними цілями та прагненнями, є добровільними та зацікавленими односторонніми, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат [2, с. 14].

У Концепції «Нова українська школа» утверджується педагогіка партнерства. Загалом у педагогічну сферу феномен партнерства увійшов з соціально-трудою та економічною сфер, де він реалізується як специфічний механізм суспільних відносин між державними органами, представниками працівників і роботодавців, як спосіб взаємодії між різними соціальними групами. Це дозволяє говорити про такі типи соціального партнерства в процесі взаємодії школи та сім'ї у сфері виховання, як: комунікативно-дидактична, що реалізується у взаємонавчанні через спілкування педагогів і батьків з питань виховання; управлінська, що реалізується через спільне управління педагогами і батьками виховним процесом школи; експертна, що виявляється в спільній експертизі педагогами і батьками виховного процесу школи; проектно-діяльнісна, що реалізується через розробку та здійснення школою і сім'єю спільних соціальних, освітніх, культурних проєктів, через реалізацію окремих справ і акцій, спрямованих на вирішення виховних завдань; консультативна, що реалізується через професійне консультування педагогами і батьками один одного [3].

Педагоги, які упроваджували педагогіку партнерства, на думку О. Кірдан [4] були послідовними у реалізації ідеї запровадження рівноправного спілкування зі своїми учнями, обстоювали активну партнерську взаємодію з їх батьками, і переконували у необхідності створити таке освітньо-виховне середовище, у якому могло бути реалізовано прагнення учнів до вдосконалення своїх знань, розвитку умінь та нахилів, а також були надані відповідні можливості.

Дослідники зазначають, що низка положень педагогіки партнерства спростовували традиційні положення системи навчання й виховання, тому ця теорія й до сьогодні викликає полеміку. Проте, педагогіка партнерства дала імпульс творчій діяльності багатьох педагогів, ініціювала новаторську діяльність, сприяла створенню авторських шкіл. Вона виробила такі прийоми, при яких кожен учень відчуває себе особистістю, відчуває увагу вчителя особисто до нього [5, с. 136].

Отже, феномен упровадження педагогіки партнерства у практику роботи сучасного закладу загальної середньої освіти полягає в поєднанні внутрішніх переконань та особистісних рис педагога із його високим професіоналізмом, сформованим педагогічним мисленням. Педагогіка партнерства, на наш погляд, має ґрунтуватися на здатності педагога до нового педагогічного мислення. Реалізація ідеї партнерства, викликаної новим мисленням, стає для вчителя внутрішнім переконанням, настійною потребою душі, сенсом його життя.

### **Список використаних джерел**

1. Педагогіка партнерства як основа розвитку суб'єктів освітньої діяльності в умовах нової української школи. URL: <http://conf.zippo.net.ua/?p=340>
2. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>
3. Вознюк О.В. Аналіз співробітництва і партнерства як орієнтирів концепції «Нова українська школа». *Підготовка фахівців у контексті становлення Нової української школи* / за заг. ред. В.Є. Литньова, Н.Є. Колесник, Т.В. Завязун. Житомир: ФОП НМ Левковець, 2018. Ч. 1. С. 29–37.
4. Кірдан О.Л. Виховні функції класного керівника в навчальних закладах України (середина XIX – початок XX ст.): автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01. К., 2002. 16 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/5990>
5. Бриль Г.К., Бесарабова Т.В. Педагогічна технологія співробітництва та її впровадження в умовах початкової сільської школи. *Наука і освіта*. 2013. № 1–2. С. 134–149.

***Науковий керівник: О.Л. Кірдан,  
доктор педагогічних наук, доцент.***

Наукове видання

VIII Міжнародна науково-практична конференція

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

Тези доповідей

3 грудня 2021 р.

Електронне видання

(українською, російською та англійською мовами)

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.