

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)
Інститут економіки ім. Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету
імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)
Клайпедський університет (м. Клайпед, Литва)
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Національного авіаційного університету (м. Київ, Україна)
Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень
(м. Дніпро, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)

*До 100-річчя Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара (1918–2018)*

**ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2018:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 19–20 квітня 2018 р.)**

У восьми томах

**Том 5. Соціально-економічні аспекти
управління підприємствами:
теорія та практика**

**Дніпро
Видавець Біла К. О.
2018**

УДК 336
ББК 65.01
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету
(протокол № 10 від 10.04.2018)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Поляков М. В. – д-р фіз.-мат. наук, проф., член-кореспондент НАН України, ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, *голова оргкомітету*;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Грабчук О. М. – д-р екон. наук, доц., зав. кафедри фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Іванов Р. В. – канд. фіз.-мат. наук, доц., зав. кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємств Запорізької державної інженерної академії;

Абесадзе Р. Б. – д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки імені Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі;

Раманаускас Юліус – доктор габілітований, професор кафедри менеджменту Клайпедського університету;

Гайдка Єжи – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки промисловості та ринку капіталу Лодзинського університету;

Максютенко І.Є. – канд. екон. наук, доцент кафедри управління професійною освітою Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету;

Шевцов А. І. – д-р техн. наук, професор, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у місті Дніпро;

Серджо Велеско – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки університету прикладних наук у місті Міттвайда;

Дімітров Іван – д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та управління університету професора доктора Асена Златарова;

Величко Л. А. – канд. наук з держ. упр., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р. : у 8 т. – Дніпро : Біла К. О., 2018.

ISBN 978-617-645-288-1

Т. 5 : Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика. – 2018. – 116 с.

ISBN 978-617-645-293-5

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 19–20 квітня 2018 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336
ББК 65.01**

ISBN 978-617-645-288-1

ISBN 978-617-645-293-5 (Т. 5)

© Авторський колектив, 2018

Bondarenko P., Kurinna I.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

INSTITUTIONAL PROVIDED FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS

Crisis phenomena observed in the Ukrainian economy indicate the need to review the conditions for the implementation of state policy in all areas of the national economy. Insufficient attention to small and medium-sized businesses is dissonant with significant support to big business. That's why the problem of protection of domestic small and medium-sized businesses in the institutional space becomes especially actual.

It should be noted, that the level of development of small and medium-sized businesses directly determines the degree of development of the state's economy as a whole. In the EU, small and medium-sized businesses account for about 90% of the total number of enterprises. On this basis, it is notable, that the mechanisms of institutional support for the functioning of the sphere of small and medium-sized businesses have long been worked out and successfully operating in the world, especially when it comes to unstable conditions for the conduct of entrepreneurial activity. In view of this, one should turn to the experience of the developed countries in order to use their positive achievements and implement them in Ukrainian realities.

The analysis of institutional provision of small and medium-sized enterprises in many developed countries testifies that there is a separate institution for them (except for Italy), a special state body that implements policy and is responsible for the development of the small and medium business sector. The peculiarity of this institution is its accountability to the president or the head of the country's government, as well as cooperation with a specialized bank, which is intended to support the activities of small and medium-sized enterprises.

In France, small and medium business support programs are implemented by state and authorized partner organizations. The Ministry of Finance, the Economy and Industry (responsible to the Prime Minister of the country) solves the issue of implementation of the national economic and technical policy, for which the Small and Medium Enterprise Development Bank was founded, and the Department for Small and

Medium Enterprises, Crafts, Individual Entrepreneurship and Communications With consumers [1].

In Spain, the state supports small business, creating a large number of different organizations and funds. Such organizations are divided into two groups: the first includes mutual guarantee societies, which provide guarantees to creditors for the purpose of obtaining loans for the development of small business, and the second – mutual financing societies that finance, invest and subsidize small businesses. In addition, Spain has a large number of organizations that protect the interests of small businesses. An example is the Association of Small Businesses and the Chamber of Commerce and Industry, whose branches are located in each city [2].

In Germany, the coordination of the activities so fall state and partner organizations in implementing the state policy on the development of small and medium enterprises is entrusted to the Federal Ministry of Economics and Labor. In China, state funds for the support and development of small and medium-sized enterprises are actively functioning, aimed at ensuring their guarantee obligations in order to obtain bank credit for business development. A Korean Small and Medium Business Administration has been established in South Korea, which provides financial, organizational, educational and other support to small and medium-sized entrepreneurs [1, p. 248]. A specially created agency «Spring», which is engaged in the development and implementation of various programs for the promotion of small business, is engaged in the support of small business in Singapore.

The only country where there is no separate institution for regulating small and medium-sized businesses is Italy. The development of these business entities is determined by the consistent adoption of legal acts aimed at expanding the opportunities for the development of this sector, as well as the large dispersion of business regulation due to the large number of institutions related to the activity of small and medium enterprises. It should be noted that this has led to a number of shortcomings that impede the development of small and medium-sized businesses.

In particular, the Italian system is structurally inclined to prefer institutional changes based on disaggregation and politicization of responsibilities, like inter-departmental committees that meet requests for participation and preventive control of

government actions by all political forces that support it. However, these committees are characterized by inevitable delays and inability to make effective decisions at the national level.

This situation largely resembles Ukrainian realities, therefore, in order to speak about improving the situation in the field of institutional support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, account should be taken of both the achievements of regulators in the developed countries and the mistakes and shortcomings in order to use this experience in the Ukrainian state, taking into account the peculiarities of the functioning of its business entities and the circumstances that exist at present in all spheres of public life of the country.

Taking into account the positive experience of most countries in the institutional environment of which the specialized body dominates, which is designed to regulate the activities of small and medium-sized businesses, Ukraine, in our opinion, should take advantage of this property and form a specialized institution that would substantively deal with the problems that exist in the investigated sphere.

References:

1. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е. М. Лібанової, акад. НААН України М. А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.
2. Малий бізнес : зарубіжний досвід перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.remzavod.biz/e9.html>

Drobina A., Kurinna I.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE MAIN CONDITION FOR THE EFFECTIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The problem of increasing the efficiency of a market economy is relevant for both foreign and Ukrainian companies. The companies need only high effective activity, which can guarantee the high competitiveness of the enterprise, and therefore the growth of profitability and commercial success.

From the point of view of many Ukrainian and foreign researchers, the efficiency of the company is related to the corporate culture. It is interconnected with the successes of the best socio-psychological conditions in the enterprise. Such as creating conditions for creative, effective work and partnership.

The evolution of corporate culture makes it possible to improve the manageability of any economic object, and, consequently, the effectiveness of the organization's own activity, even under conditions of a volatile external macro environment. Cultural aspects are increasingly seen as an important means by which organizations can provide stability and remain competitive, even during a crisis.

The connection between corporate culture and the results of the enterprise were revealed by T. Peters and R. Uoterman, describing and discovering the values and beliefs of enterprises that lead the firm to success. Also, the link between the culture and success of the company was described in the model of American sociologist M. Parsons. This idea was further refined by R. Quinn and J. Roberbach.

In the current market, corporate culture is a strong competitive advantage of the organization, increasing its efficiency in the external environment by increasing its internal efficiency. In the current market, corporate culture is a strong competitive advantage of the organization, increasing its efficiency in the external environment by increasing its internal efficiency. Successful foreign companies have created and supported vivid corporate cultures that help them to pursue their goals and values, and those that clearly distinguish one company from another.

Corporate culture is defined as a system based on the beliefs and values of the organization. It helps to provide additional motivation for workers and to create a favorable climate for activities. Culture within the enterprise determines the peculiarities of behavior and communication, and has the same design: brand symbolism, style, traditions of the company. However, corporate culture is not only an attribute of the firm and standards of appearance and behavior of employees. It is further reinforced by the strength of internal tradition and unified corporate values.

The content of corporate culture is determined by the level of personal significance of professional and work activity for most employees. Personality-value

is the activity by which an employee can realize and form the abilities necessary for him personally, based on the general context of his individual life.

A positive corporate culture forms the value of professional and labor activity as a way to realize the value of self-improvement and subjectivity, as well as the value of the enterprise as a condition of implementation. The employee perceives himself as part of the company, believes that his activities affect the overall performance of the enterprise. Realizing personal responsibility for the general product of the joint activity, the employee strives to honestly perform his responsibilities; it forms his norm of conduct. The workers are tuned in creativity, finding the best ways to carry out their activities. The responsibility of the employee for the quality of the product produced by him is formed, his interest in increasing it increases. All this creates an atmosphere of enthusiasm. The success of the employee as a result becomes the basis for the success of the enterprise.

Self-respect and respect from colleagues are achieved. As a result, the effectiveness of professional interaction in the team increases, and friendly relations are established. The myths of a positive corporate culture should reflect the tendencies of developing the sphere of the values of the organization, then they will orient the employees to build their respective behavior patterns, the implementation of which will stimulate the effectiveness of the enterprise.

Consequently, corporate culture must be studied, monitor its formation, improve and regulate its changes. It should become an organic part of the whole enterprise, be adequate to modern requirements, driven by economic and technological development, the specifics of Ukrainian legislation and mentality, as well as the specifics of a particular enterprise. It should contribute to the achievement of the goals – increase of efficiency of activity of the enterprise.

References:

1. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Молодой ученый. – 2012. – №3. – С. 183–185.
2. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006.
3. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Widerom, Mark F. Peterson. Handbook of organizational culture and climate/ edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, and Mark. F. Peterson. – Sage Publications, Inc., 2000.

Kurinyi O. V.

Dnipropetrovsk regional institute of public administration,

National academy for public administration under the President of Ukraine

LABOUR MARKET SITUATION IN UKRAINE

Unemployment has always been an acute problem for our country but in an unstable socio-economic situation, a conflict in eastern Ukraine it has an extraordinary impact on the formation of a modern society and sustainable development of the country.

Today it is difficult to make positive forecasts regarding to the situation on the labor market due to the systemic crisis of the Ukrainian economy as it does not give any hope for improvement. The reasons for this are the lack of effective social dialogue and targeted state employment policy, which resulted in the aggravation of negative phenomena in the socio-economic sphere.

According to the official statistics, today, up to 10 people apply for one job [1]. At the same time it is difficult to see the real picture because fewer and fewer citizens apply for help at employment centers and register as unemployed.

As it follows from the data of the State Employment Service, one in four Ukrainians under the age of 24 have no job. The situation on the labor market in Ukraine needs immediate attention [2].

The level of economic activity of the population decreased from 65% in 2013 to 62.2% at the end of 2016. Including those of working age, this indicator decreased from 73.1% to 71.1%. Currently, Ukraine has the lowest employment rate since 2006.

Off-the-books employment became daunting in Ukraine. According to the official statistics, the number of the employed population in 2016 was only 16.2 million people, the number of unemployed – 1.7 million people. The number of employed in the informal sector of the economy amounted to 4.3 million people or 26.2% of the total number of employed population aged 15–70 years [3]. More than half of the informally employed is observed among the rural population, where this sector is a predominant work place for every second person employed. The spread of informal employment has negative consequences for the state and society as a whole, in particular, the lack of budget revenues and social funds.

The number of vacancies advertised by employers to employment centers amounted to 25.9 thousands as of January 1, 2017, down by 16.6% compared to January 1, 2014. In the beginning of January this year, 63 unemployed claimed to be one job [2].

Despite the difficult situation in the labor market, in the first quarter of 2017, significant progress was made on the main lines of activity of the state employment service, compared to the same period of last year.

The number of employers who have co-operated with employment centers since the beginning of 2017 was over 68 thousands, which is 3% up year-on-year [2]. The number of vacancies registered since the beginning of the year amounted to over 224 thousand, up by 3% or 6.5 thousands year-on-year.

Unemployment creates a complex of problems in the socio-economic life of the country. There is a growing risk of social tension, additional costs to support the unemployed. On the one hand, unemployment is an important stimulator of the activity of the working population. On the other hand, unemployment is a major social disaster. It is also necessary to promote self-employment of the population, involve the population in entrepreneurial activity, grant patents that would give citizens the right to provide various services.

It is notable, that support for self-employment should have a regional orientation and include the following areas: the development of regional programs to promote the development of individual entrepreneurship at different levels of government; definition of priority spheres of self-employment functioning in the territorial-sectoral section; the formation of a financial and financial mechanism for supporting individual entrepreneurship.

Currently, Ukrainian banks have already provided support for small and medium-sized businesses, and now private entrepreneurs will be able to obtain bank loans without collateral and excessive bureaucracy. Nevertheless, despite the steps taken, the issue of unemployment remains relevant and extremely important, which, in turn, sets the direction for further research.

References:

1. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm

2. Державна служба зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dcz.gov.ua/control/publish/article?art_id=413021
3. Ангелко І. В. Неформальна зайнятість населення України в сучасних умовах господарювання / І. В. Ангелко // Український соціум. – 2010. – № 3. – Режим доступу : http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/3_2010/124-132_3'10.pdf.

Sukhostavskiy V., Kurinna I.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

**SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS
AS FACTOR OF SOCIETY SOCIALIZATION**

In Ukraine, the main task of social development is to strengthen the foundations of the legal, economic, social state and the development of civil society. For the development of social relations, it is important to form the parity of the interests of business, the state and society, which are solved through the introduction of a mechanism of social responsibility, one of which is the key policy of a social state, where social responsibility is important in solving urgent issues and partnerships [3].

An important problem is the lack of proper development of civilized social relations between business, government and society; therefore, social systems need to be improved to match needs of society, which determines the relevance of this publication.

The analysis of recent research and publications, reveals the models of social responsibility, which emphasize the differences between cultural paradigms, they have historically originated in developed countries. The peculiarities of relations between the state and business are also studied.

The study of many aspects of corporate social responsibility is devoted to a large number of works by foreign and domestic scientists: H. Bowen, M. Siegel, F. Kotler, E. Carnegie, T. Wilson, K. Davis, A. Carroll, C. Derkach, O. Ohrimenko, T. Ivanova, T. Smovzhenko, A. Kuznetsova, A. Kolot, A. Rotovsky, O. Lazorenko, V. Vorobey, R. Kolyshko, O. M. Sklyar, IO Zverkovich, Yu Begma, O. Vinnikov, I. Komarnitskogo and other scientists. However, not all issues of socially responsible business are sufficiently explored, and therefore require proper scientific research.

According to the research in the area of socially responsible business conducted by UMG-Research International in Ukraine in early 2007 showed that 64 % of respondents surveyed understood «social responsibility» as the responsibility of business to society [4].

Scientists distinguish four models of social responsibility: American, European, Japanese, and British. The models of social responsibility have the following features: the role of the state, the legislative framework, key players in social responsibility, and the mechanism of interaction between the main participants.

The American model is the most liberalized in the social policy of the state, aimed at the social protection of those who have no other income despite social benefits, as well as the American model of social responsibility provides maximum corporate autonomy in determining their social contribution. Responsible social activities and charitable corporations are stimulated by appropriate tax privileges, which are established at the legislative level. In addition to charity, an important area of social responsibility of American corporations is environmental protection measures [1].

Typically, social responsibility in Europe is viewed as one of the mechanisms of increasing competitiveness and, at the same time, as a good means of raising the standard of citizens' living, the European model also has the features of business social responsibility, because it promotes sustainable development, including the health and welfare of society, takes into account expectations stakeholders, is in line with current legislation and international standards of conduct, integrated into the organization's activities and practiced in its relations.

Largely, the European model of social responsibility focuses on three areas of social initiatives: economy, employment and environmental protection [2].

By comparing these two models, it was observed that the American model is profitable, while the European one focuses on the responsibility of employees and local communities [1].

Researchers also highlight the Japanese model of social responsiveness, as the most characteristic feature of it is the active role of the state. Because the state has long been involved in strategic business planning, the Japanese approach to social responsibility is partly reminiscent of the European one, because the role of the state

is also very influential. At the same time, Japanese business focuses on internal programs more than European does.

The corporate responsibility of the corporation in Japan is strongly supported by the country's cultural traditions, but involves social and business cohesion at the company level and cohesion at the industrial group level. Business management is geared to profit, and is based on the correct perception of being, society, the world around, awareness of its responsibility to society and the desire for progress of civilization in general [1].

Capitalist country Japan was the first in the world to develop so-called management with a «human face». The country's poor natural resources traditionally cultivate the principle of «Our wealth – human resources», according to which the conditions for the most effective use of them are created. The most common areas of social responsibility for employees include life-long housing, housing assistance, family dynasties incentives, specialist education, financial assistance for children, and then their education, generous benefits, corporate pensions [1].

Thus, the main features of the Japanese system of social responsibility are concepts that are not found in the American model, in particular: collective decision-making, responsibility to employees, and social responsibility of management, etc. It is these features of the Japanese model that distinguish them among others, since they allow the citizen to function independently, but as an active member of society, it is this social significance of the Japanese in the processes of economic development and economic reproduction that serves as a powerful factor in socialization in society.

Consequently, the characteristic of social business responsibility in most countries of the world is voluntary; Integration into the company's business strategy; systematic; the benefit to all stakeholders (employees, consumers, etc., as well as for the enterprise itself); contribution to the process of sustainable development. The signs listed become factors of society socialization, and influence on the development of personality.

References:

1. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнецової. – 2-ге вид., виправл. і доповн. – К. : УБС НБУ, 2010. – 314 с.
2. Деркач С. Бізнес має бути соціально відповідальним [Електронний ресурс] / С. Деркач. – Режим доступу : <http://www.stepanderkach.com.ua>

3. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с.
4. Ротовський А. Український бізнес в пошуках соціальної вигоди / А. Ротовський // Commerce. – 2007. – № 14. – Липень–серпень.

Velychko L., Klimenko A.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF INVESTMENT POLICY

In modern economic literature, a large number of research results of certain aspects of the enterprise's economic policy are presented. Above mentioned problems are almost all well-known economists, including M. Oklander, A. Nikiforov, V. Pastukhov, S. Mocherny, N. Havkalova, Y. Putyatin, M. Rummyantsev, G. Tian, S. Bezkorovayna, V. Koriniev, V. Kevorkov, S. Leontiev and others. Significant contributions to solving the problem of investment policy formation and investment management have been made by such well-known scientists as I. O. Blank, T. V. Mayorova, D. M. Chervanov, V. V. Sheremet, O. M. Yastremskaya and others. But in the fundamental work of these scientists there is no single point of view regarding the definition of «investment policy of an enterprise» and the methods of its formation.

The investment activity of the enterprise is an objective process that is subject to a certain logic that develops in accordance with its regularities and plays an important role in the development of the enterprise. Note that the investment process begins with the definition of the investment policy and investment strategy of the enterprise. In order to investigate more closely and more precisely the investment policy, the main categorical notions such as «strategy» and «politics» should be determined.

The Tables 1 and 2 systematize the current views of specialists in terms of concepts-investment policy of the enterprise and the investment strategy of the enterprise [1].

After analyzing the definition of investment policy and investment strategy of the enterprise, we can draw some conclusions and generalizations. Thus, the investment policy of an enterprise is a system of well-formulated principles that do not depend on time, under the influence of which all managerial decisions on the introduction of

investment and investment activity of the enterprise are directed to achieve the desired effect of investing.

Table 1. Summarizing the views of modern scholars on the definition of «investment policy of the enterprise»

Author(s)	Definition
Blank I. O.	Part of the overall strategy for the development of enterprise assets, which consists in choosing and implementing the most effective forms of real and financial investment in order to ensure the high rates of its development and expansion of the economic potential of its development
Popkov V. P. Semenov V. P.	A set of measures that provide the benefits of investing their own, borrowed and other funds in the investment to ensure the enterprise financial sustainability in the near future
Bocharov V. V.	An integral part of the company's overall financial strategy is to select and implement rational ways of expanding and restoring production potential
Romanovsky M. V.	An integral part of the overall financial strategy of an enterprise, which determines the choice and method of implementing the most rational ways of expanding and updating its production potential

Table 2. Summarizing the views of modern scholars on the definition of «investment strategy of the enterprise»

Author(s)	Definition
Blank I. O.	Part of the overall strategy for the development of enterprise assets, which consists in choosing and implementing the most profitable ways of expansion and renewal of its assets with the aim of providing the main directions of its economic development
Gradov A. P.	System of long-term goals of investment activity and actions on their achievement
Perekatov B. O., Lutikov Y. P.	Actions to determine the long-term objectives of investment activity and the most effective ways to achieve them
Chervanov D. M.	Formation of the system of long-term goals of enterprise investment activity and selection of the most effective ways of their achievement

According to the definition above, the features of the enterprise investment policy can be distinguished [2]:

- is the result of management process at the highest level of enterprise management;
- has temporal independence;
- belongs to a class of administrative problems;
- manifested in the mission and slogans of the enterprise.

According to I. Blank, the investment policy of the company includes: formation of separate directions of enterprise investment activity in accordance with the strategy

of its economic development; investigating and taking into account the conditions of the external investment environment and the investment market situation; search for individual investment objects and assess their compliance with the directions of enterprise investment activity; ensuring high efficiency of investments; ensure minimization of financial risks related to investment activity; ensuring liquidity of investments; determining the required amount of investment resources and optimizing the structure of their sources; formation and evaluation of the investment portfolio of the enterprise; providing ways to accelerate investment programs.

Within the framework of investment policy an investment strategy is formed. Different scholars identify certain stages of its formation. Thus, T. Mayorova distinguishes the following stages: determination of the period of the investment strategy implementation; definition of strategic objectives of investment activity; assessment of the developed investment strategy [3].

The majority of scientists suggest use the following main stages of investment strategy formation: definition of the strategy implementation period, research of factors of the internal and external environment, formation of strategic goals, analysis of strategic alternatives, choice of directions and forms of investment activity, specification of the strategy by the periods of its implementation, evaluation of the effectiveness.

Consequently, the main purpose of the enterprise's investment policy is to select and implement the most attractive from the point of view of how they affect the value of the enterprise, investment projects, for which a certain funding is required.

References:

1. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
2. Кошевой Н. Н. Обеспечение развития наукоемкого производства в промышленности Украины / Н. Н. Кошевой // Проблемы устойчивости социально-экономического развития в условия глобализации : Материалы Международной научно-практической конференции (г. Душанбе, 8-9 апреля 2015 г.). – Душанбе, 2015. – С. 149–151.
3. Velychko O. Transformation and development of production-logistics enterprises in Ukrainian agrarian sector / O. Velychko, L. Velychko, J. Ramanauskas // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2016. – Vol. 38. – No. 1. – P. 70–87.

Алещенко В. І., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИЧИНИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

На сьогоднішній день велика кількість підприємств в Україні знаходиться на межі банкрутства. Це зумовлено фінансовою неспроможністю підприємств своєчасно виконувати свої зобов'язання. Через це виникає необхідність вчасного упередження кризових явищ та запобігання банкрутства [1].

В період нестабільного економічного та політичного середовища в Україні проблема банкрутства є досить актуальною. Високі вимоги та специфічні умови, що склалися на ринку, спричиняють потребу виживання підприємств. Це в свою чергу слугує критерієм відбору більш ефективних суб'єктів господарювання.

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під банкрутством розуміють визнану господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і погасити грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Існує ряд ознак фінансової кризи підприємств – це виникнення та збільшення заборгованості банкам, держбюджету та постачальникам; спад обсягів виробництва через зниження попиту на виготовлену продукцію; виплата заробітної плати працівникам із затриманням [2].

За даними сервісу моніторингу реєстраційних даних підприємств в Україні, за 2016 рік було визнано банкрутами 1524 компанії. Визначено, що тенденції банкрутства охоплюють не тільки окремих суб'єктів господарювання, а й цілі сфери економіки, а саме: будівництво, сільське господарство та оптову торгівлю. Київська область посідає перше місце по кількості підприємств, що знаходяться на межі банкрутства. На сьогоднішній день через банкрутство планують припинити свою діяльність 2073 підприємства. Очевидно, що в Україні простежується стійка тенденція збільшення кількості неплатоспроможних підприємств. Варто відмітити, що досить часто спостерігаються факти фіктивного банкрутства [3].

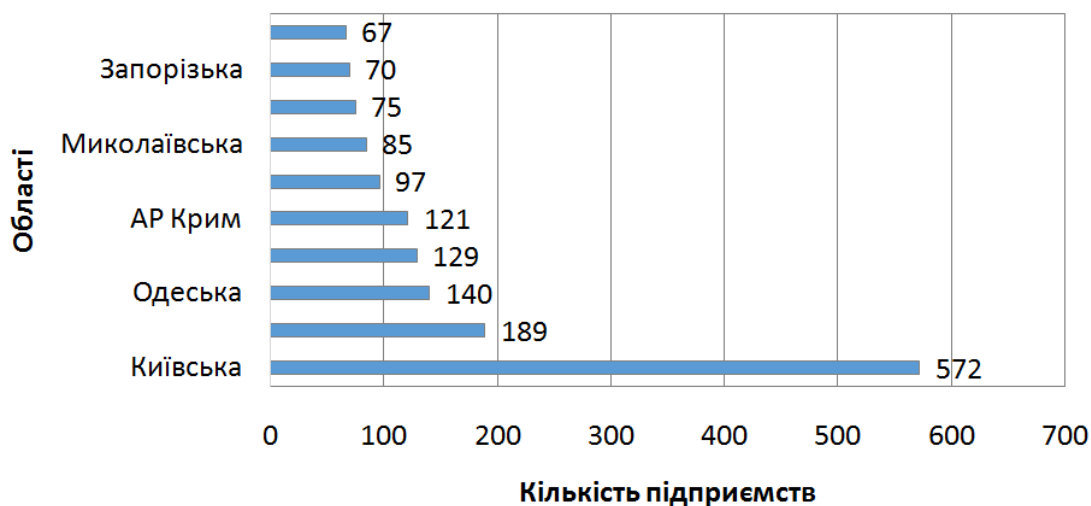


Рис 1. Кількість підприємств, що перебувають у стані банкрутства за областями станом на 01.01.2017 року [3]

Основними причинами стрімкого зростання кількості неплатоспроможних суб'єктів господарювання є:

1. Зовнішні фактори:

- складна політична ситуація в країні;
- соціально-економічні (зростання інфляції, нестійка податкова система, збільшення кількості безробітних, помітно знижений рівень реальних доходів населення);

- науково-технічні;

- ринкові (нестійкість фінансового та валютного ринків, посилення монополізму, стрімке зниження попиту);

- зовнішньоекономічні.

2. Внутрішні фактори:

- нерациональна організаційна структура;

- неякісний менеджмент;

- недоліки в механізмі ціноутворення;

- неякісний маркетинг.

На жаль, в Україні щодо регулювань банкрутства суб'єктів господарювання діє не зовсім досконала законодавча база, немає єдиної методики для попередження та визначення банкрутств, для неплатоспроможних приватних підприємств відсутня підтримка з боку держави.

Отже, в Україні простежується тенденція до збільшення числа підприємств, що банкрутують. Це зумовлює необхідність створення та впровадження системи попередження, прогнозування банкрутства та визначення шляхів його подолання, які забезпечать умови ефективної діяльності підприємств шляхом попереднього виявлення загроз і небезпек задля послаблення їх дії та остаточного усунення.

Список використаних джерел:

1. Войнаренко М. П. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко, І. В. Троц // Економіка: реалії часу : наук. журнал. – 2015. – №4 (20). – С. 272–278. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>
2. Гега П. Т. Деякі особливості банкрутства в Україні та недоліки правового регулювання [Електронний ресурс] / П. Т. Гега. – Режим доступу : <http://bankrotam.net/ua/prints/article1>
3. Офіційний сайт Міністерства Юстиції, розділ «Банкрутство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://derzhreestr.gov.ua/bankruptcy>

Алпаслан Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасна концепція управління економічними системами на різних рівнях (країна – регіон – галузь – підприємство) – це концепція стратегічного менеджменту. Вона виникла в протидію викликам і загрозам навколишньому середовищу, підвищенню його глобалізації, погіршенню і радикальним змінам конкуренції. В процесі еволюції контролю, які відбулися під впливом змін у виробництві 60–70 роках двадцятого століття і з'явилося стратегічне управління.

Основоположною концепцією науки є поняття стратегічного управління. Серед вчених, які досліджували формування і реалізацію бізнес-стратегії, не існує спільної думки про походження поняття «стратегія».

У економічній науці під поняттям стратегія розуміється генеральна програма дій, яка виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення поставлених цілей.

У бізнесі, відповідно до стратегії, розуміється загальна концепція досягнення організаційних цілей, вирішення проблем, які можуть існувати в ньому.

Узагальнюючи вище наведені поняття, можемо зробити висновок, що стратегія підприємства, як модель довгострокового розвитку, була створена для того, щоб підприємство мало змогу пристосовуватися до умов навколишнього середовища, шляхом здійснення стійких конкурентних переваг. Важливим її компонентом є вектор розвитку підприємства, що визначає стратегічні напрями здійснення економічних, організаційних, технічних, соціальних та інших перетворень у функціональних областях діяльності підприємства.

Тому найбільш важливим фактором, що визначає ефективність стратегічного управління розвитком підприємства, є систематичний підхід до планування, який полягає у тому, що стратегічне планування повинно бути впроваджено на всіх рівнях ієрархії підприємства.

У сучасних умовах відновлення систем планування здійснюється за рахунок зміщення центру ваги від мікро- до макрорівня, особливо при визначенні загальних тенденцій економічного розвитку і формування стратегії економічного зростання, забезпечення тісної координації національних і регіональних стратегій. Наступний приклад покаже встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності стратегічного планування на підприємстві на мезо- і макрорівнях.

Для підприємства, компанія буде підлягати плануванню в цілому, її функціональних областей та стратегічної бізнес-області. Для галузі це буде вид економічної діяльності у регіоні. Для національної економіки – національна економіка в цілому та її окремі ділянки [2].

Предметом планування для підприємства буде більш високий рівень державного управління. Для промисловості планування буде діяти як регіональний орган влади, гілка влади. Для народного господарства – державні органи виконавчої влади (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України).

Звернімося до функції адаптації підприємства до навколишнього середовища, координації і управління, розподілу ресурсів для найкращого досягнення поставлених цілей, організаційних змін. В області є кілька функцій, таких як формування єдиного вектору розвитку економіки, економічного зростання,

безпеки і конкурентоспроможності підтримки галузі (регіону). Національна економіка повинна виправдовувати національну економічну політику, з метою забезпечення сталого економічного зростання, підтримки балансу циклічної економіки, забезпечення макроекономічної конкурентоспроможності [3].

Зміст підприємства, галузі і національного господарства мають відмінності, тому що це стратегічний вибір основних напрямків соціально-економічного розвитку.

Методи стратегічного аналізу підприємства включають STEP-аналіз, управління дослідженнями, SWOT-аналіз, аналіз портфеля, модель циклу промисловості і технології. В ізольованому аналізі рівня сектора тенденцій і закономірностей економіки: бізнес – життя – оцінка факторів навколишнього середовища, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних переваг та ключових факторів успіху регіону (галузі).

На рівні національної економіки методи стратегічного аналізу включають в себе: аналіз конкурентоспроможності національної економіки, оцінку конкурентних переваг, оцінку впливу організаційних змін в інституціональних параметрах економіки, виявлення умов і факторів, обмеження розвитку економіки [1].

Проведене дослідження показує, що стратегія управління розвитком та стратегія конкурентоспроможності будь-якого підприємства не буде успішною, якщо вони не будуть розроблені на основі стратегічних пріоритетів галузі, регіону і національної економіки в цілому. Тобто, формування стратегічних пріоритетів галузі та окремих підприємств є складним процесом, тобто система управління завданнями, яка надає методи виведення і «мотивує» промисловість адаптуватися до постійних змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер ; пер. с англ. – К. : Основы, 1997. – 390 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи. Юнити, 1998. – 576 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
4. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.

Бардак А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МАЙБУТНЄ ЕКОНОМІКИ ЗА СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

Для того, щоб зрозуміти, який вплив здійснить сталий розвиток на майбутнє світової економіки потрібно зрозуміти, що є в його основі. Адже сталий розвиток – це розвиток, при якому економічний, соціальний, культурний та екологічний напрями гармоніюють між собою. Створюють такі умови існування екосистеми, при якій вона здатна відновлюватися, поглинати забруднення, створювати умови для існування як теперішніх, так і майбутніх поколінь.

Поняття «Сталого розвитку» почало широко застосовуватись після публікації Міжнародної комісії з довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє», після якої суспільство визнало, що гармонійний розвиток повинен бути пріоритетним. Пізніше сталий розвиток стає науковим напрямом, актуальність якого не втрачена й досі.

Сучасний світ, точніше сказати суспільство, дуже швидко «розвивається» – не завжди цей «розвиток» активно сприяє підтриманню ідеї «Сталого розвитку». Дуже багато негативних, незворотних змін завдається саме людиною. Це все відбувається через неточно сформовані людські пріоритети. Можна навести багато прикладів пріоритетів людства, які зробили незворотній негативний вплив на майбутнє планети Земля. Давнє минуле: пріоритетом людини було звичайне виживання, після якого відбулося критичне зменшення або повне винищення окремих видів тварин (шерстисті мамонти, маврикійський дронг, морська корова та ін.). Середні віки: гендерні пріоритети, зневажливе ставлення до жінок і дітей призвели до тяжких умов життя. Більшість представників теперішнього суспільства основним пріоритетом власного існування мають неймовірну жагу до збагачення.

Тяжким прикладом недотримання цілей сталого розвитку є Україна. Відсутність єдності між економічним зростанням та екологічною безпекою, не так сумно було б, як би було відчутне економічне піднесення, але його немає. Замість економічного зростання маємо страшну економічну кризу разом з екологічною

небезпекою (у деяких областях України відбувається критичне забруднення атмосфери, гідросфери та літосфери). Екологічне забруднення відбувається не тільки в Україні, а і в усьому світі, яке за останні десятиліття призвело до катастрофічних змін у природі.

Сировинна спрямованість експорту, також не сприяє економічному зростанню. По-перше, сировина реалізується за меншою вартістю, ніж готова продукція. По-друге, шкідливий вплив на природу, оскільки механізми для видобутку основної експортної складової України (корисні копалини) є застарілими, що дуже часто призводить до негативних наслідків. По-третє, незадоволення потреб власного населення у сировинній базі, тому, що майже все реалізується в якості експорту.

Основним прикладом недотримання завдань сталого розвитку не тільки для України, а й для інших країн світу є надмірна жага до збагачення. Отримання максимально прибутку є основною метою існування більшості комерційних фірм. Нерідко зустрічаються випадки реалізації дешевого товару на рівні дорогого. Також зустрічаються випадки продажу неякісної продукції, яка не тільки не приносить користь організму людини, а й шкодить його здоров'ю.

Деякі країни активно вкладають кошти у створення смертельної зброї – ядерної, не соромлячись цього, і звичайно знайдеться той хто погодиться її спроектувати заради збагачення. Однак при цьому виникає питання: Як вони живуть після цього, знаючи, що смерть людей від ядерної зброї буде жахливою? Більшість з них не думає про інших, вони думають лише про можливість отримання додаткових джерел прибутку. Але потрібно думати про себе, про своїх близьких, на яких ця зброя може також завдати вплив, і звичайно не найкраще відобразилось на їхньому здоров'ї.

Розвиток економіки робить як позитивний, так і негативний вплив на навколишнє середовище. Економічне піднесення з одного боку збільшить споживання природних ресурсів, підвищить кількість викидів в навколишнє середовище, а з іншого боку економічне зростання підвищить можливість фінансування природоохоронних заходів, може збільшити кількість бажаючих інвестувати в створення та розвиток новітніх технологій щодо захисту навколишнього середовища.

Сталий розвиток повинен вивчатися і застосовуватися на практиці. Адже економічне зростання неможливе без гармонійного існування соціального, економічного, культурного та екологічного розвитку, що і несе в собі «Сталий розвиток». Економіка продовжить процвітати лише завдяки майбутньому поколінню – для цього теперішнє покоління має залишити хоча б такі умови існування, в яких живе зараз, а в ідеалі – потрібно покращити їх. Збереження навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів, економічне та соціальне зростання є основними завданнями сталого розвитку. Це найменше, що людство може зробити для життя майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Сталий розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gpedia.com/uk/gpedia/Сталийрозвиток>
2. Забезпечення сталого розвитку національної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/buh5/AppData/Local/Temp/efdu_2015_44\(2\)_3.pdf](file:///C:/Users/buh5/AppData/Local/Temp/efdu_2015_44(2)_3.pdf)
3. Сучасні проблеми природокористування та охорони природи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/33526/ekologiya/pravovi_zasadi_prirodokoristuvannya_ta_ohoroni_navkolishnogo_seredovischa
4. Сталий розвиток: екологічна, соціальна та економічна складові [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/23305>

Біла Ю. Ю., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Основною проблемою становлення соціальних, економічних і політичних відносин є організація комунікації між людьми. В свою чергу цей процес можна розглядати у розрізі підприємства і стверджувати, що відносини між людьми в колективі є складовою системи управління.

Управління кадрами є найбільш важливою сферою функціонування підприємства. Про це йдеться в роботах видатних наукових діячів, таких як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Г. В. Щокін, В. І. Крамаренко та інші. В умовах

сучасного функціонування економіки проблеми управління розглядаються у роботах М. Виноградського, М. Журавльова, М. Мурашко, О. Щура, Г. Шмідт, В. П. Пугачов та ін. Аналіз наукової літератури, яка стосується проблеми дослідження – управління персоналом, підтверджує тісний взаємозв'язок заздалегідь обраної стратегії підприємства і менеджменту в сфері трудових ресурсів. В наукових працях автори пропонують розглядати потребу у персоналі у формі комплексних програм дій відносно обраного стратегічного вектора менеджменту підприємства. В такій ситуації враховуються ключові напрямки кадрової політики, демографічне положення, еволюція науково – технічного прогресу, кінцевих показників трудової активності персоналу підприємства.

Персонал відіграє значну роль у діяльності підприємства, він є важливим компонентом у досягненні підприємством прибутковості та конкурентоспроможності [2]. За характером участі у виробничому процесі, а також залежно від трудових відносин персонал класифікують за двома напрямками: промислово-виробничий персонал основної діяльності, тобто працівники які спрямовують свої навички та вміння на виробництво продукції або у безпосередньо на обслуговування виробничого циклу виготовлення продукції; невиробничий персонал – працівники об'єктів, що не мають жодного відношення до виробництва продукції, але перебувають на обліку даного підприємства.

Управління персоналом – це діяльність суб'єкта підприємницької діяльності, спрямована на продуктивне користування ресурсами для досягнення цілей, як виробничих, так і особистих. Персоналом необхідно керувати враховуючи найважливіші аспекти менеджменту [2].

Першочерговим завданням будь-якого підприємства не враховуючи форму власності, тип підпорядкування неодмінно повинно бути досягнення ефективності системи управління персоналом. Рівень ефективності управління трудовими ресурсами підприємства носить суб'єктивний характер, поясненням чого є:

1. Відсутність чітко сформованої методики обґрунтування ефективності управління персоналом.
2. Недооцінка актуальності проблеми.

За умов ринкової економіки існує безліч нагальних питань, котрі пов'язані із досягненням продуктивного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, але найбільш ваговою, в даному випадку, є управління персоналом. Принципи розвитку економіки сьогодення значно відрізняються від своїх попередників, організація підприємств відмінних одна від одної форм власності, значний рівень конкуренції, глобалізація, структурні зрушення в економіці, обумовили значні зміни ролі персоналу на підприємстві [1].

Значну увагу у процесі управління персоналом слід приділяти розробці принципів, векторів та нових методик управління; використання новітніх методів та функціональних схем освітнього рівня і підвищення кваліфікації персоналу; роботі з кадрами на всіх рівнях стратегічного менеджменту підприємства; визначенню та зведенню до спільної тарифної сітки, а також оплаті праці; розробці і застосуванню на підприємстві особливих стимулів і належних гарантій стосовно соціального партнерства. За таких умов забезпечується процес визначення найперспективнішої стратегії управління кадрами, оптимальний підбір працівників, аналіз, планування, напрямки розвитку трудового потенціалу сегменту ринку праці, плинність кадрів в організації, персональна оцінка рівня знань і умінь.

До основних цілей управління персоналом підприємства відносять: забезпеченість кадрами; організацію їх ефективного використання; професійну підготовку; соціальний розвиток колективу.

Отже, в рамках стратегічного менеджменту неодмінно з'являється потреба у реорганізації моделі управління персоналом підприємства на підґрунті власної організаційної філософії, що заснована на досвіді роботи із кадровим складом й використанні практичних навичок відомих українських та світових компаній.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. А. Управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування / Л. А. Величко // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України / за заг. ред. д. е. н., проф. Т. В. Гринько. – Дніпро : Біла К. О., 2017. – 487 с.
2. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff / Grynko T., Krupskyi O., Koshevyi M., Maximchuk O. // Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, Iss. 4(26), (Summer 2017): 1100-1112.

Біленко О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Досвід управління корпоративними правами показує, що керівництво компаній і власники контрольних пакетів акцій часто використовують такі корпоративні структури, як групи компаній, «піраміди» і угоди між акціонерами, для того щоб забезпечити перерозподіл контролю над компанією без дотримання принципу пропорційності. Відтак деякі акціонери переймають на себе більший ризик порівняно з іншими, хоча вони і є власниками однакових інструментів. Ефективний контроль і стратегічне управління покликані попереджати такі випадки.

Відзначені випадки незаконних операцій у власних інтересах, коли ресурси акціонерних товариств використовуються задля вигоди власників контрольних пакетів. Існують випадки, коли велика структура перевела усі свої повноцінні активи у нову корпоративну структуру (з тими ж власниками контрольного пакета), залишивши акціонерам меншості (кредиторам) порожнє підприємство, до того ж обтяжене зобов'язаннями.

Ще один дуже поширений метод перекачування цінностей з дочірніх компаній, з кишені сторонніх інвесторів у холдингові структури використання трансфертних цін. Прибуток з'являється в офшорних компаніях, контрольованих керівництвом холдингу. Тут виникають ті самі проблеми із засобами судового захисту, і з практичним застосуванням законів, як і у випадках із незаконним переведенням актів. Принципове значення для боротьби з такими зловживаннями має виявлення справжніх власників-бенефіціарів офшорних фірм.

Життя дедалі настійніше вимагає переходу від ідеології «ефективного власника», що не виправдала себе, до реалізації ідеології формування і підтримки «реального та цивілізованого власника», що діє у довгострокових інтересах компанії (АТ).

Рада директорів компанії виступає об'єктом і суб'єктом контролю. Головний обов'язок ради директорів забезпечити підзвітність менеджменту на основі

чіткої системи контролю й оцінки його роботи. При цьому особливо важливою є формалізація процедури взаємин ради директорів і менеджерів корпорації. У протилежному випадку цілком можливе виникнення не тільки істотних, суперечностей між ними, а й ситуацій, при яких права власності фактично переходять до менеджменту. На ділі це означає встановлення межі між стратегічним управлінням і повсякденним керівництвом.

Практика показує, що наділення ради директорів контрольними повноваженнями повинне здійснюватися не за рахунок зниження обсягу прав менеджерів. Там, де здійснюється активний контроль за управлінням, апарат не відчуває зменшення сфери повноважень, а рада директорів краще інформована про реальну роботу з управління компанією.

Одним з рідко обговорюваних наслідків приватизації стало виникнення в Україні величезної кількості акціонерів, більшість з яких по суті, є «псевдоакціонерами». Це стала передумовою для зрушення системи повноважень від загальних зборів акціонерів до ради директорів АТ.

Формально інтереси акціонерів виражає виборна рада директорів компанії, що має право наймати і звільняти її менеджерів. Рада директорів (контрольно-розпорядницький орган) і професійний менеджмент (виконавчий орган) саме і становлять структуру управління великої корпорації. Якщо говорити про дійсну картину розподілу влади і повноту реалізації економічних інтересів усіх суб'єктів корпорації, то вона залежить від положення у контрольно-розпорядницькому органі корпорації таких груп, як професійний менеджмент, представники акціонерів (як фізичних, так і юридичних осіб), зацікавлених груп (насамперед профспілок), фінансових посередників (банків).

Реальна влада при здійсненні прав власника у корпораціях належить великим власникам акцій, що мають більшість у раді директорів), інтереси яких представляють і великі фінансові інститути. Таким чином, демократизація діяльності ради директорів в інтересах маси дрібних акціонерів може відбутися лише при участі організацій, що представляють інтереси найширшого кола дрібних власників акцій (пулів дрібних акціонерів). При цьому, однак, можливий негативний вплив на стратегічний розвиток корпорації.

Важливим аспектом функціонування ради директорів є процедурно-регламентні відносини. До загальних принципів організації його роботи можна віднести такі: надання менеджерам значної волі в оперативному управлінні; здійснення контролю за вірогідністю інформації; забезпечення раціонального балансу сил у схемі «ради – менеджери»; ясність і чіткість функцій ради.

Рада директорів і адміністрація повинні повідомляти про свою матеріальну зацікавленість в угодах чи питаннях, що стосуються акціонерного товариства. Це найважливіша умова ефективної протидії будь-яким зловживанням, пов'язаним з операціями у власних інтересах адміністрації. В українській практиці це зобов'язання існує лише стосовно конкретних угод, але й у таких випадках воно сформульовано занадто розпливчато і не передбачає ніяких санкцій. Ключем до підвищення ефективності цих вимог є чіткий режим адміністративної і кримінальної відповідальності для директорів і керуючих акціонерного товариства.

Результати роботи ради директорів і менеджменту визначаються ефективністю кінцевих параметрів діяльності компаній, оцінити яку досить складно. Уявляється, що вона не повинна зводитися до одного параметра – прибутку. Найперспективнішою є комплексна оцінка таких сфер діяльності: фінансовий результат, перспективи на ринках, конкурентоспроможна позиція компанії.

Список використаних джерел:

1. Беляева И. Ю. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях / И. Ю. Беляева, Н. П. Козлова // *Управленческие науки*. – 2014. – № 2. – С. 16-24.
2. Механизмы корпоративного управления / В. Н. Бурков, И. А. Агеев, Е. А. Баранчикова и др. – М. : ИПУРАН, 2004.–109 с.
3. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

Блинов Д. М., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ**

Дуже важливою як загальногосподарською, так і галузевою функцією, в умовах ринкових реалій, є використання трудових ресурсів з максимальною продуктивністю, за допомогою якої можна виготовляти конкурентоспроможну продукцію, покращувати економічну діяльність і збільшувати прибуток робітників.

Здійснення цих завдань можливе лише завдяки підвищенню якості праці та її ефективності. Доречно виникає запитання: що необхідно робити для підвищення продуктивності працівників. Як правило, зростання ефективності праці напряму пов'язане з понесенням витрат – на закупку сучасного обладнання, збільшення оплати праці, ремонт та оснащення об'єктів соціальної сфери, розробку сучасних технологій, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Розрахунок чистого прибутку, який отримується завдяки цим заходам, визначає доцільність їх проведення. Також необхідно враховувати всі можливі наслідки впливу – зміну товарного обороту, рівня та обсягу доходу, поточних витрат (зменшення або збільшення в окремих групах).

Жодна система керування не буде працювати з максимальною ефективністю, якщо вона не буде містити дієву систему стимулювання персоналу. На наш погляд, мотивація – система факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, завдяки яким персонал прагне до активної діяльності для того, щоб досягати як свої цілі, так і цілі організації [3].

Запорукою продуктивної роботи та поступального руху організації в реалізації її стратегії, а також покращення її положення на ринку є мотивований персонал. Розробка системи стимулів, що спонукають кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є складним і трудомістким завданням керівника. Слід пам'ятати про те, що від обраної менеджером системи мотивації багато в чому залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі організації.

У країнах, в яких розвинута ринкова економіка, розрізняють два напрями в системі стимулювання персоналу:

- спонукання росту продуктивності праці;
- стимулювання росту якості робочої сили.

Найбільш розповсюдженою системою збільшення ефективності організації є система збільшення продуктивності. Наприклад, коли підписують колективний договір про збільшення тарифних ставок у Німеччині опираються на розроблені експертами прогнози росту продуктивності не тільки цін, але й праці.

В країнах, яких ринкова економіка розвинута, розповсюдженні системи преміювання за збільшення ефективності праці, економне використання сировини чи матеріалів [1].

Сутність систем преміювання в порівнянні норм ефективності праці, використанні матеріалів та сировини з практичними показниками праці. Тому вважаємо, що збільшення ефективності праці можна забезпечити при виконанні таких умов [2]:

1. Збільшення показників праці, коли зменшуються витрати на працю.
2. Підвищення показників праці при стабільно рівних витратах на неї.
3. При сталості показників коли зменшуються витрати на працю.
4. Темпи зростання витрат на працю менші, ніж темпи зростання результатів.
5. При зменшенні темпів зниження результатів у порівнянні з темпами зниження витрат.

Таким чином, побудова системи мотивування ефективності праці – важливий і складний процес. При його формуванні необхідно враховувати особливості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. А. Управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування / Л. А. Величко // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України / за заг. ред. д. е. н., проф. Т. В. Гринько. – Дніпро : Біла К.О., 2017. – С. 120–128.
2. Чернушкіна О. О. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання / О. О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 147–151.
3. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff / Grynko T., Krupskiy O., Koshevyy M., Maximchuk O. // Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, Iss. 4(26), (Summer 2017): 1100-1112.

К. е. н. Бовсуновська Г. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

З кожним роком посилюється інтерес вчених та державних органів управління до питання забезпечення фінансової безпеки суб'єктів страхового ринку. Розвиток страхового ринку України на сьогоднішній день є недостатньо високим для забезпечення надійного захисту суб'єктів ринку від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз і небезпек. Тенденції розвитку ринку є доволі мінливими, що призводить до зростання рівня невизначеності та впливає на прийняття управлінських рішень керівниками страхових компаній.

Забезпечення фінансової безпеки як страхового ринку, так і власне страховиків, є взаємопов'язаними і взаємообумовленими. Підтримка достатнього рівня забезпеченості фінансовими ресурсами потреб страхових компаній, що є умовою підтримки платоспроможності і фінансової стійкості страховика та його можливості відповідати за прийняті на себе зобов'язання, формує у складі інших факторів належний рівень безпеки страхового ринку [1, с. 5]. І навпаки, страхові компанії зможуть забезпечити належний рівень захисту від небезпек та загроз працюючи в стабільних умовах їх зовнішнього середовища.

Перед керівниками і менеджерами страхових компаній постає питання забезпечення достатнього рівня безпеки їх організації, що може бути реалізована за допомогою певної системи [3].

Система забезпечення фінансової безпеки страхової компанії представляє собою комплекс взаємозалежних елементів, а саме: суб'єкт і об'єкт системи, фінансові інтереси суб'єктів системи, функції і принципи управління, методи управління, інструментарій, критерії оцінки рівня фінансової безпеки, індикатори, що використовуються для моніторингу стану системи та контролю її функціонування і, власне, технологію управління [2, с. 9–10].

Враховуючи специфіку та особливості функціонування страхової компанії усі елементи системи матимуть певні особливості.

Основним суб'єктом виступатиме насамперед страхова компанія. Об'єктом системи виступатиме діяльність компанії, що включає страхову, фінансову, інвестиційну діяльність, а також кінцевий результат діяльності [1, с. 7].

Головними функціями, які реалізовуватимуться в процесі функціонування системи є: планування і прогнозування, організація і регулювання, моніторинг, контроль досягнутих результатів.

Формування системи фінансової безпеки повинно ґрунтуватися на дотриманні певних вихідних положень або принципів, а саме системність, інтегрованість, узгодженість, відповідальність, економічна доцільність, збалансованість, адаптивність [4, с. 129–131].

Цей перелік не можна вважати вичерпним, оскільки в залежності від економічних умов функціонування страхової компанії та від цілей і задач, які ставлять перед собою керівники компанії, наведені принципи можуть бути доповнені.

Пріоритетними фінансовими інтересами для страхової компанії, з огляду на специфіку її діяльності, є: отримання позитивного фінансового результату своєї діяльності, його оптимізація на довгострокову перспективу; забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, стабільності та безпеки; максимізація ринкової вартості страхової компанії.

Суб'єкти системи забезпечення фінансової безпеки страхової компанії здійснюють вплив на об'єкт за допомогою певних методів управління, використовуючи які страхова компанія спроможна залишатися фінансово стійкою, виконувати свої зобов'язання, тобто не піддаватися впливу потенційних і реально існуючих загроз, небезпек і ризиків у конкретних економічних умовах [5].

Контроль рівня фінансової безпеки передбачає його своєчасне здійснення у відповідності до стратегічних цілей компанії та принципів системи забезпечення. Моніторинг здійснюється з метою комплексної, систематичної оцінки стану фінансової безпеки з використанням індикаторів рівня безпеки та використанням його результатів для оцінки ефективності організації системи забезпечення фінансової безпеки.

Отже, за допомогою правильно організованої роботи системи забезпечення фінансової безпеки, що є невід'ємною складовою загальної системи управління,

можливо досягнути стабільного функціонування страхової компанії. Ефективність зазначеної системи може бути досягнута за умови гармонійного поєднання всіх її складових елементів.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова С. А. Теоретичні аспекти визначення сутності фінансової безпеки страхової компанії / С. А. Ачкасова, О. В. Клімчук // Молодий вчений. – 2016. – № 5. – С. 4-8.
2. Єрмошенко А. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхових організацій: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Анастасія Миколаївна Єрмошенко ; [Київ. нац. торгов.-екон. у-т]. – Київ, 2006. – 20 с.
3. Колєватова А. В. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Колєватова // Ефективна економіка. – 2016. – № 10. – Режим доступу – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5186>
4. Рєвак І. О. Структура та функціональне призначення механізму управління економічною безпекою страхових компаній / І. О. Рєвак, Л. В. Омєльчук // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – Львів : ЛьвДУВС, 2017. – Вип. 1. – С. 128–137.
5. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : моногр. / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 386 с.

Борзенкова К. С., к. е. н. Хуторської П. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕТАПИ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

На сьогоднішній день розвиток ринкових відносин пов'язаний з низкою економічних проблем і зростанням рівня конкуренції між компаніями, а також збільшенням ролі споживачів. На цьому тлі підприємствам доводиться шукати нові способи ефективної взаємодії з різними учасниками ринку. Необхідною умовою довгострокового існування українських компаній стає розуміння залежності фінансових показників організації від якості створюваного образу компанії в очах інвесторів, керуючих та споживачів. Найважливішою конкурентною перевагою організації стає формування її стратегії розвитку, орієнтованої на задоволення соціальних потреб зовнішнього і внутрішнього середовища.

В сучасних умовах господарювання особливої уваги набуває розвиток на підприємствах таких напрямів роботи, як формування корпоративного іміджу, ділової репутації, соціальної відповідальності. Події останніх років, підтверджують цей факт, тому що підприємства, які не займаються розвитком соціальної відповідальності відчувають на собі зниження обсягів виробництва та реалізації продукції через відмову покупців [2, с. 32].

«Корпоративний імідж – це загальне уявлення, яке складається в людини про організацію. Ділова репутація – це ціннісні характеристики, що викликаються сформованим корпоративним іміджем. Такими характеристиками вважають чесність, відповідальність, порядність і т.д.» [3, с. 90].

Останнім часом посилилася залежність ділової репутації від відносин до компанії не тільки покупців, партнерів і клієнтів, але і суспільства в цілому.

«В Україні комплекс заходів щодо поліпшення ділової репутації орієнтований, в першу чергу, на західних інвесторів за таких причин:

- ємність інвестиційного ринку обмежена;
- фінансові структури неохоче кредитують великі інвестиційні проекти в промисловості;
- отримання кредитів залежить від рівня неформальних відносин між власниками або топ-менеджерами компанії та банку» [1, с. 32].

Потенційні інвестори, перш ніж, інвестувати кошти у діяльність будь-якої компанії дізнаються про різну інформацію, щодо його діяльності. По перше, це відкритість компанії для інвесторів, прозорість фінансів та стратегії компанії. По друге, це ділова репутація у зовнішньому середовищі. По третє, фінансові результати підприємства за останні роки.

На жаль вітчизняні підприємства, у більшості випадків не відповідають цим критеріям.

В процесі еволюції сформувалися п'ять основних концепцій корпоративної соціальної відповідальності [4, с. 14].

В основі першої концепції покладено повну «соціальну безвідповідальність». Тобто, згідно цієї концепції, автором якої Мілтон Фрідман, Нобелівський лауреат 1971 року, підприємство повинне піклуватися лише о прибутках для себе та

своїх акціонерів, і тим самим підвищувати їх рівень життя. А займатись боротьбою з бідністю повинна держава.

В основі другої концепції «корпоративного альтруїзму» покладено принцип піклування підприємства не тільки про прибутки, а й про соціальне середовище, підвищуючи рівень якості життя населення, покращуючи навколишнє середовище. Автором цієї концепції є Комітетом з економічного розвитку США, котрий констатує факт участі підприємств у лобіюванні законів, спонсорстві партій і громадських рухів.

В основі третьої концепції «розумного егоїзму» покладено принцип формування сприятливого соціального середовища за рахунок прибутків, що у майбутньому може дати більш значущий ефект, в першу чергу за рахунок зниження бази оподаткування.

В основі четвертої «інтегрованої» концепції покладено концентрацію благодійної та соціальної діяльності компанії в тій галузі, в якій безпосередньо функціонує підприємство, що повинне спричинити зменшення суперечностей між інтересами фірми та громадськості.

В основі п'ятої «нормативно-індустріальної» концепції покладено взаємовідносини з зовнішнім оточенням за принципом «задобрювання» соціальної середи з метою запобігання різних потрясінь у майбутньому і підвищення лояльності суспільства до бізнесу [3, с. 90]».

Отже, виходячи з сучасних тенденцій розвитку суспільства, підприємства не можуть, або просто не мають морального права стояти осторонь від соціальних проблем, що буде сприяти підвищенню гармонії в суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Акімова І. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування / І. Акімова, А. Марцінків, О. Осінкіна. – К. : Видавнича компанія «КІТ», 2005. – 55 с
2. Бегма Ю. К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков, О. І. Редько. – К. : Факт, 2006. – 130 с.
3. Грибцова Т. Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив / Т. Ю. Грибцова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 90–97.
4. Жуковська В. М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В. М. Жуковська // Фінанси України. – 2009. – С. 14–21.

Васильєва Н. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

На сучасному етапі в Україні процес пошуку способів раціонального управління витратами підприємств має досить тісний зв'язок із процесом управління результатами їхньої діяльності.

Процес управління витратами за своєю сутністю є складним за змістом виконуваної роботи, динамічним і різноаспектним та включає управлінські впливи на досягнення найкращого економічного результату функціонування підприємства. Ці обставини вимагають застосування комплексного підходу до управління витратами.

У сучасних умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища в нашій державі управління витратами вважають ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Достатньо важливою передумовою якісного управління витратами підприємства є своєчасне виявлення потенційних можливостей їх зменшення, оптимізації та раціональності здійснення. Виокремлення та узагальнення факторів зовнішнього середовища, які впливають на витрати, підвищує ефективність управління витратами та обґрунтованість управлінських рішень відносно їх оптимізації.

Уміння правильно визначати фактори, які впливають на витрати підприємства, є основним завданням при управлінні ними, саме тому на підприємстві потрібно підвищити якість планування доходів, витрат та прибутку, уміння їх економічно обґрунтовувати, забезпечувати операційну діяльність підприємства необхідними ресурсами у достатній кількості, проводити факторний аналіз та контроль витрат.

З появою та розвитком сучасних підходів, методів та способів управління витратами, безпосередньо витрати піддаються все більшому управлінському впливу. Усе частіше з'являються можливості знайти найефективніші напрями

зниження витрат з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Процес посилення уваги до витрат має першочергове значення через те, що від вірної оцінки реальної собівартості продукції підприємства в більшій мірі залежить фінансовий результат його діяльності.

На нашу думку, ефективність діяльності підприємства пов'язана із процесом виникнення витрат, через це управління витратами доцільно інтегрувати із загальною системою управління підприємством та іншими функціональними підсистемами управління. При цьому усі управлінські рішення з приводу ефективного використання ресурсів підприємства тісно взаємопов'язані та впливають на кінцеві результати фінансової діяльності підприємства.

Зазначимо, що підготовка кожного управлінського рішення стосовно управління витратами, вибору шляхів та форм регулювання рівня витрат мають враховувати альтернативні можливості дій та забезпечувати різноманіття підходів до розробки різних управлінських рішень.

При цьому, якими б ефективними, на перший погляд, не здавалися проекти рішень у сфері управління витратами, ці рішення не повинні вступати у протиріччя із головною метою діяльності, стратегічними напрямками розвитку підприємства, через те, що дані обставини у перспективі підірватимуть економічну основу ефективного використання ресурсів.

«Ефективна система управління витратами підприємства створює основу високих темпів його розвитку, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності» [1]. Система управління витратами має впроваджуватися на комплексній основі, при цьому забезпечувати взаємозалежне рішення поставлених задач. Тільки за використання такого підходу сприятиме різкому зростанню економічної ефективності діяльності підприємства.

Доцільно також зазначити, що зниження витрат підприємства є важливим критерієм оптимізації його діяльності. Мінімізація витрат дає можливість підприємству одержати конкурентні переваги на ринку товарів та послуг, збільшити попит на продукцію та одержати максимальний прибуток, а також дозволяє вільно проводити цінову політику.

Величина витрат підприємства віддзеркалює результати його фінансової діяльності, через це одним із найважливіших завдань ефективної діяльності підприємства є забезпечення ефективного стратегічного управління його витратами, що має забезпечувати високоякісне розширене відтворення підприємств України, за умови орієнтації продукції на реальні потреби національного ринку.

Подальший розвиток ринкової економіки України унеможлиблює існування підприємства на ринку без тотального та постійного управління витратами. Отже, ефективне управління витратами є основною умовою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3(23). – С. 25–33. – Режим доступу: <https://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG313/Volkov.pdf>
2. Рац О. М. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування машинобудівного підприємства / О. М. Рац // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 4 (20). – С. 102–103.
3. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Сидора // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1298>
4. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>

К. держ. упр. Величко Л. А., д. е. н. Величко О. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛОГІСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СОЦІАЛЬНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-СИСТЕМАХ

Менеджмент є складною і багатогранною галуззю професійних знань та умінь з широким колом позицій та підходів. Поняття «логістичне моделювання» в системі менеджменту використовується у багатьох як сучасних, так і попередніх дослідженнях науковців (Bonanno et al., 1998; Xin et al., 2007; Kalinina and Hardin, 2012; Caffrey, et al., 2015). Між тим часто вживаною є і така категорія як «модель

логістики» (Sarder et. al., 2011; Aksyonov et. al., 2013b; Schumann-Bölsche et. al., 2015; Postan, 2016).

На сьогодні у середовищі бізнесу вивчено і випробувано багато шляхів використання логістичних моделей, але переважно це стосується галузі виробництва, зберігання і транспортування. Серед останніх тут варто відзначити дослідження I. V. Morozova et al. (2013), M. Long-banga et al. (2013), P. Mirchandani et al. (2014), S. Yan et al. (2014), R. Bortolini et al. (2015) and J. Nelles et al. (2015), N. Vasylieva (2016).

При цьому моделювання у соціальних системах переважно має нелогістичний характер. Це підтверджують дослідження G. P. Latham and L. M. Saari (1979), T. Jung and K. A. S. Wickrama (2008), J. B. Nezlek (2011) та інших. До того ж часу S. Seuring (2013) зауважує, що навпаки у логістичних системах мало враховуються соціальні чинники. Однак певні спроби логістичного моделювання у соціальних бізнес-системах раніше вже мали місце. Це, зокрема: раціоналізація чисельності обслуговуючого персоналу (Warner and Prawda, 1972); моделювання процесу підбору персоналу (Karsak, 2000); оптимізація витрат на трудові ресурси (Matthews, 2004); планування розкладу роботи персоналу (Topaloglu and Selim, 2010); підвищення продуктивності роботи працівників (Ighravwe and Oke, 2014) та інші.

Логістичне ж моделювання маркетингових рішень більш поширене порівняно із соціальними бізнес-системами. Переважно воно орієнтоване на процес дистрибуції. Це завсідчують наукові праці L. K. Oliveira et al. (2010), F. A. Ficken (2015), M. Postan (2016) та багатьох інших. Однак зустрічаються й дослідження з моделювання системи стимулювання продажів продукції. Одними з перших їх проводили J. F. Engel and M. R. Warshaw (1964), а також J. Thomas (1971). Пізніше W. K. Ching et al. (2006), а також V. Pérez-Gladish et al. (2010) було запропоновано лінійні логістичні моделі у сфері реклами із цільовою функцією – максимізація загального обсягу продажів. Дослідження K. C. Lee et al. (2013) та C. Karande et al. (2013) орієнтовані на оптимізацію бюджету витрат у середовищі інтернет-реклами.

З огляду на раціоналістичний тип розвитку бізнес-логістики поняття «логістична модель» має використовуватися й для позначення систем логіки,

які є спробою зведення логічних суджень до формальних розрахунків. Тому такий термін найдоцільніше вживати в системі раціоналістичної бізнес-логістики щодо позначення математичних, алгоритмічних, матричних та інших інформаційних моделей, які використовуються в процесі вирішення окремих управлінських завдань як у забезпечувальній логістиці (постачанні, підтримці виробництва, розподілі), так і в інших функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, фінансах, управлінні персоналом тощо) [3].

В середовищі забезпечувальної логістики доречнішим є використання поняття «модель логістики» як образу, який виконує роль замітника конкретного логістичного процесу або системи логістики на певному об'єкті [1; 2].

Отже, аналіз попереднього наукового доробку дозволяє стверджувати:

- в економіці різниця між поняттями «логістична модель» та «модель логістики», як правило, чітко не обґрунтовується;
- можливості логістичного моделювання рішень в маркетингу, а особливо у вирішенні проблем менеджменту персоналу, є більш обмеженими порівняно з виробничою сферою;
- нелінійний характер багатьох виробничих функцій в бізнесі обмежує можливості застосування лінійного програмування в системі логістичного моделювання;
- дослідження з логістичного моделювання не орієнтовані на вивчення морально-психологічного клімату колективу та комплексну оцінку соціально-економічних заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу підприємства;
- відомі логістичні моделі в системі дистрибуційної та рекламної діяльності недостатньо враховують обмеження щодо виробничих потужностей бізнесу, ймовірну ефективність кожного окремого засобу реклами, обсяг охоплення цільової аудиторії потенційних споживачів, мінімально необхідні обсяги використання деяких джерел реклами та низку інших чинників.

Список використаних джерел:

1. Aksyonov, K., Bykov, E., Aksyonova, O., Goncharova, N., & Nevolina, A. (2013a). Decision support for a fuel company using simulation of logistical processes, In 2013 IEEE 8th Conference on Industrial Electronics and Applications, 1718-1722.

2. Nelles, J., Kuz, S., & Schlick, C. M. (2015). Ergonomic Visualization of Logistical Control Parameters for Flexible Production Planning and Control in Future Manufacturing Systems. In International Conference on Human-Computer Interaction, Springer International Publishing, 684-689.
3. Velychko, O., & Velychko L. (2017). Management of inter-farm use of agricultural machinery based of the logistical system «BOA». Bulgarian Journal of Agricultural Science, 23(4), 534-543.

К. держ. упр. Величко Л. А., Кондратенко А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія організації передбачає свою теорію отримання конкурентної переваги. Початковим етапом формування теоретичної моделі системи управління конкурентними перевагами підприємства (КПП) є чітке визначення і співвідношення у використанні основних понять [2].

Конкурентна перевага – це позиція, яку компанія отримує стосовно конкурентів шляхом використання виняткових компетенцій та рішень щодо продуктів та ринків, тобто це ті ознаки унікального товару, які створюють для фірми перевагу над своїми прямими конкурентами.

Перевага добре впровадженої та зміцненої системи управління полягає в тому, що діяльність та процеси в організації не виконуються випадковим способом та є контрольованими, засновані на стандартних процедурах, що забезпечують взаємодію всіх компонентів, які забезпечують діяльність компанії.

Конкурентоспроможність організації і, таким чином, економічний успіх на внутрішньому, європейському або світовому ринку забезпечують три складові: якість, продуктивність, співвідношення вартості та гнучкість у відповідь на вимоги ринку.

Конкурувати можуть підприємства, які можуть інтегрувати принципи орієнтації клієнтів та принципи безперервного вдосконалення та взаємодії усіх бізнес-процесів та їх діяльності [1; 3].

Задля досягнення конкурентоспроможності підприємства повинні приділяти увагу не тільки максимізації своїх фінансових результатів, але і рівню

задоволеності клієнтів та задоволення їхніх потреб. Тому найефективнішими інструментами управління і обслуговування бізнесу є системи управління, що класифікуються за певними напрямками.

Основним завданням ефективної системи управління є систематичний підхід до упорядкування процесів організації з використанням перевірених методів, за допомогою яких підприємства можуть легко задовольняти заздалегідь визначені цілі.

Для того, аби підприємство мало змогу раціонально управляти своєю діяльністю, необхідно визначити основні моменти в її функціонуванні:

- визначення та постановка цілей;
- налагодження механізму узгодженості між підрозділами підприємства;
- впровадження мотиваційних механізмів;
- забезпечення комплексної роботи всіх підсистем фірми для досягнення бажаних цілей.

В умовах зростання конкуренції, скорочення термінів конкурентної переваги, формування ринку, орієнтованого на споживача, а також посилення ролі нематеріальних активів (іміджеві характеристики підприємств, впливовість бренду на лояльність споживачів) в нарощуванні вартості підприємства, коли цінові і якісні параметри пропонованих товарів на ринку вирівнюються, важливу роль відіграє переорієнтація всієї діяльності промислового підприємства на споживача, його потреби.

На сьогодні, підприємство має не тільки розуміти своїх клієнтів, швидко реагувати на їхні потреби та запити, але й передбачати ці потреби, вміти управляти ними.

Система управління діяльністю підприємства повинна передбачати принципovu зміну функцій учасників бізнес-процесів, механізмів їх взаємодії, а також організації матеріальних, фінансових інформаційних та інших потоків. Для вдалого управління діяльністю підприємства не менш важливим є встановлення критеріїв її оцінки, прогнозування проблем та можливостей їх усунення.

Виробничий та збутовий елементи бізнесу визначають конкурентоспроможність та стійкість сучасних підприємств, тому необхідно не тільки професійно

та послідовно формувати їх комплексну роботу, але й вчасно вносити певні корективи в їх управління.

Список використаних джерел:

1. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 18, Ч. І. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – № 15255 : Система управління конкурентними перевагами підприємства. – С. 215–221. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/39288/1/29_215-221.pdf
2. Отенко І. П. Система управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 494 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 215–221. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/39288/1/29_215-221.pdf
3. Velychko, O., & Velychko, L. (2017). Management of inter-farm use of agricultural machinery based of the logistical system «BOA». Bulgarian Journal of Agricultural Science, Vol. 23, No. 4, pp. 534–543.

Волошина Г. К., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЙОГО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

На даному етапі розвитку провідні західні компанії вже декілька років ефективно розробляють та впроваджують різноманітні стратегії роботи із персоналом із врахуванням принципу соціальної відповідальності, переконавшись в ефективності та економічності застосування такого підходу.

Така робота є багатогранною та включає цілий ряд аспектів: від розвитку корпоративної культури та етики до вирішення питань в сфері дотримання прав людини та безпеки виробництва, проте головне полягає в тому, що усі принципи діяльності будь-якої організації сприяють зміцненню колективу та при цьому не носять декларативний характер.

На сьогоднішній день в деяких українських організаціях ситуація виглядає із точністю до навпаки – все прописано та офіційно прийнято – аж до корпо-

ративних кольорів одягу працівників, а показник плинності кадрів при цьому не знижується.

Проведені дослідження показують, що на сьогоднішній день існує чіткий взаємозв'язок між лояльністю працівників і розміром їх заробітної плати, проте більшість провідних експертів в даній галузі не згодні із тим твердженням, що в даному випадку лояльність пов'язана з матеріальним заохоченням: часом люди переходять на нове місце роботи із меншою заробітною платою.

Відмітимо, що рівень лояльності складається із різних факторів та багато в чому залежить від почуття особистого комфорту працівників в організації. Саме тому розробка та реалізація соціальних програм, спрямованих на підвищення рівня лояльності, в першу чергу повинні працювати комплексно, не замикаючись при цьому на системі поступового підвищення рівня заробітної плати.

Міжнародна практика показує, що соціальні програми, для реалізації яких залучені працівники підприємства, можуть стати важливим додатковим інструментом кадрової політики, за допомогою якого керівництво може позитивно впливати на кожного працівника, розвиваючи і закріплюючи його в організації [1].

Ефективно діючі соціальні програми не витрачають, а приносять прибуток організаціям за рахунок залучення та утримання кращих фахівців галузі. Здійснення ефективної соціальної політики на практиці дозволяє підвищувати рівень ефективності функціонування фінансового інституту країни, соціальної підтримки населення, сприяє розвитку соціальної сфери, вносить свій вклад до процесів перетворення України на соціально орієнтовану державу та сприяє прискоренню темпів соціально-економічного зростання країни в цілому [2].

Для поглиблення соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах рекомендується здійснювати наступні заходи:

- розробка та впровадження програм соціальної підтримки сімей. Тут можна рекомендувати ввести наступні різні види соціальної підтримки;
- розробка та впровадження програм в сфері екологічної політики та захисту навколишнього середовища;

– розробка та впровадження політики соціальної відповідальності стосовно працівників.

Таким чином, соціальна відповідальність на сьогоднішній день виступає основним фактором для формування ефективної корпоративної стратегії, пов'язаної із добровільно взятими на себе соціальними зобов'язаннями. Дана концепція на сьогоднішній день досить активно розвивається у всьому світі, проте не набула достатнього поширення в Україні [3].

Зважаючи на успішний досвід за кордоном, було визначено цілий ряд правил, якими власне мають керуватись українські підприємства під час проведення роботи із формування стратегії в сфері соціальної відповідальності, яка при цьому дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, зокрема: включення стратегічних заходів соціальної відповідальності підприємства до стратегії корпоративного розвитку; впровадження політики відповідального ставлення підприємства до своїх працівників; створення спеціалізованих підрозділів, основною компетенцією яких стане управління соціальною відповідальністю; впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування; збільшення бюджетів підприємства на організацію заходів із соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. А. Управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування / Л.А. Величко // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України / за заг. ред. д. е. н., проф. Т. В. Гринько. – Дніпро : Біла К. О., 2017. – С. 120–128.
2. Grynko T., Krupskiy O., Koshevyi M., Maximchuk O. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff // Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, Iss. 4(26), (Summer 2017): 1100-1112.
3. Завора Т. М. Соціальна відповідальність як чинник забезпечення соціальної безпеки держави / Т. М. Завора // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка : зб. наук. пр. / Маріупол. держ. ун-т. – Маріуполь, 2016. – Вип. 11. – С. 41–51.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Бахапова А. Ш.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах становлення інноваційної економіки необхідне отримання максимальної віддачі від усіх наявних у організації ресурсів, в тому числі, трудових. Ефективність трудової складової ресурсів організації в значній мірі визначається використовуваними в ній механізмами в галузі управління стимулюванням працівників. Формування системи стимулювання, при якій людина, відчуває себе самодостатньою (що можливо тільки при реалізації працівником своїх внутрішніх потреб), є пріоритетом гуманістичної концепції управління людськими ресурсами. Соціальна політика держави, яка проводиться в даний час, полягає в підвищенні рівня і якості життя населення на основі стимулювання його трудової активності; надання можливості кожному члену суспільства забезпечити добробут своєї сім'ї; накопиченні заощаджень та їх ефективного інвестування [1, с. 68].

Сьогодні рівень оплати праці з різних галузей економіки, спеціальностей і посад значно відрізняється. Надмірний розрив в розмірах трудової винагороди, при якій відбувається небезпечне розмежування суспільства за рівнем матеріального добробуту, веде до негативних соціальних наслідків. Провідну роль в становленні та розвитку висококваліфікованої, культурно розвиненої, психічно та фізично здорової, психологічно стійкої особистості, яка володіє необхідними моральними якостями, відіграють організації та установи, на робочих місцях яких переважна частина сучасного суспільства проводить значну частину свого життя. Розробка раціональної системи трудової винагороди, в тому числі і її стимулюючої складової, на рівні господарюючих суб'єктів, забезпечить умови для вирішення певного кола соціально-економічних проблем країни.

Хороша мотивація персоналу – це запорука успіху організації і формування згуртованого колективу, можливість уникнення напруженості та несправедливості. Багато в чому тут проявляються професіоналізм і мистецтво гарного керівника. А хороший менеджер повинен використовувати не тільки власний досвід,

інтуїцію, а й враховувати напрацювання вчених і практичний досвід талановитих керівників минулого.

У зв'язку з цим перед управлінцями та менеджерами з персоналу стоїть актуальне завдання – знайти способи підвищення ефективності системи мотивації. Для її вирішення необхідна ґрунтовне наукове опрацювання проблем мотивації персоналу в умовах ринкових відносин з тим, щоб запропонувати організаціям науково обґрунтовані рекомендації та методики щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

На рубежі ХХ ст. відповідно до теорії мотивації Е. Мейо все більше поширюється метод психологічного впливу, до якого належить і положення, засноване на базових умовах фрейдизму. Е. Мейо в перший раз на практиці управління персоналом були підтверджені наступні положення [2, с. 112]:

- впровадження прогресуючої системи оплати праці помітно збільшує його продуктивність;
- громадські передумови відіграють більш значиму роль, ніж економічні, в створенні думки співробітників щодо характеру умов роботи, який виступає фактором створення задоволеності або незадоволеності робочою обстановкою;
- неформальні взаємини всередині трудової групи служать передумовою створення організаційних шаблонів впливу на групу без застосування різного втручання адміністрації;
- продуктивність працівника розраховується найбільше виходячи від групових норм поведінки трудящих, ніж від його фізичних можливостей;
- працівники набагато частіше працюють та приймають рішення як один з членів групи, а не як особистість;
- командувач неформальної групи часто формує характер трудової поведінки співробітників незалежно від певного формального статусу компанії;
- суспільні відносини, що формуються в сучасному виробництві, неможливо визначити як щось «чуже» співробітнику, що перешкоджає його особистісному розвитку в соціумі. Навпаки, вони здебільшого отримують тут величезну значимість для професійної діяльності особистості;

- позиція кожного співробітника в загальній структурі організації, що описує його публічний авторитет або ж статус, задовольняє його потреби в забезпечення свого існування, як мінімум, настільки ж ґрунтовно, як і величина зарплати;
- розуміння кожною людиною персональних умов трудової діяльності слід оцінювати не як «факт», а як «симптом», тобто не як констатацію, які склалися фактично з умов особистої трудової діяльності, а в якості фактору його індивідуально-психологічної або суспільної ситуації на виробництві.

Таким чином, для ефективного функціонування підприємства необхідно виробити оптимальну систему впливу на працівників організації. Мотивація персоналу займає одне з головних місць в управлінні персоналом. Мотивація є невід'ємною частиною управлінської роботи. Використання стимулів і є основою процесу стимулювання діяльності співробітників. Суть стимулювання полягає у всесторонньому впливу менеджменту на персонал, який йде від певного керівника або органу управління та ґрунтується в основному на суб'єктивному розумінні системи управління цього впливу, спрямованого на мотиви працівників.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Проблеми розвитку персоналу на промисловому підприємстві / Т. З. Гвініашвілі, В. М. Шаповал // Сталій розвиток підприємств, регіонів, країн : матеріали Міжнародної наукової конференції (м. Дніпропетровськ, 5–7 листопада 2012 р.). – Дніпропетровськ: НГУ, 2012. – Т. 2. – С. 67–69.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2015. – 437 с.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Бессонова О. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОРТФЕЛЯ

У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне та конкурентоспроможне функціонування кожного підприємства є практично неможливим без якісного та економічно обґрунтованого розвитку його ресурсного портфеля. Для стійкого лідерства підприємства на ринку, для забезпечення конкурентоспроможного ресурсного портфеля підприємства

є необхідним розробка та впровадження унікального та нового підходу до формування та управління ресурсами підприємства [1, с. 81].

Вирішення задач управління підприємством потребує розгляду основних видів ресурсів. Об'єктивною передумовою функціонування суб'єктів господарювання є ресурси, головним завданням яких є генерація грошових потоків та створення цінності в процесі трансформацій. За таких обставин головною метою функціонування підприємства стає максимізація його вартості, а основною відмінною рисою управління є ціннісна орієнтація. Для досягнення зазначеної мети кожне підприємство повинно мати необхідні економічні ресурси [4].

Досліджуючи сучасні погляди на проблематику управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, необхідно зазначити, що подальший розвиток ресурсної теорії спрямований на визначення потенціалу кожного ресурсу. Узагальнюючі погляди сучасних науковців на ключові положення ресурсної теорії, можна зробити такі висновки [2, с. 180]:

- усі компанії мають системні відмінності, тому що для реалізації стратегічних намірів, суб'єкт господарювання має свої унікальні ресурсні комбінації;
- розподіл ресурсів серед суб'єктів господарювання нерівномірний, що може забезпечити додаткові конкурентні переваги або, навпаки, погіршити ринкові позиції;
- ресурсний портфель для кожного підприємства є сталим. Тому кожна компанія намагається захистити свої стратегічні ресурси;
- головною передумовою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства є досягнення рівноваги між використанням існуючих ресурсів і розвитком нових.

Успішність господарської діяльності та формування ефективної стратегії розвитку підприємства залежать від багатьох чинників, а саме: від їх ресурсного забезпечення, наявності прогресивних та унікальних технологій, конкуренції на ринку, можливостей підприємства та інтелектуальної складової. Вчені зазначають, що саме за допомогою важко імітованих та унікальних комбінацій ресурсів можливо забезпечити конкурентні переваги підприємства [3].

Наголос слід зробити на управління стратегічними ресурсами, які відіграють важливу роль при формуванні ресурсного портфеля. Особливі елементи та їх комбінації є основою формування організаційних, динамічних здатностей, досвіду та навиків як джерел компетенцій та здатностей компанії, що також мають потенціал генерації грошових потоків. Традиційно ресурсний портфель складається з п'яти елементів (рис. 1).

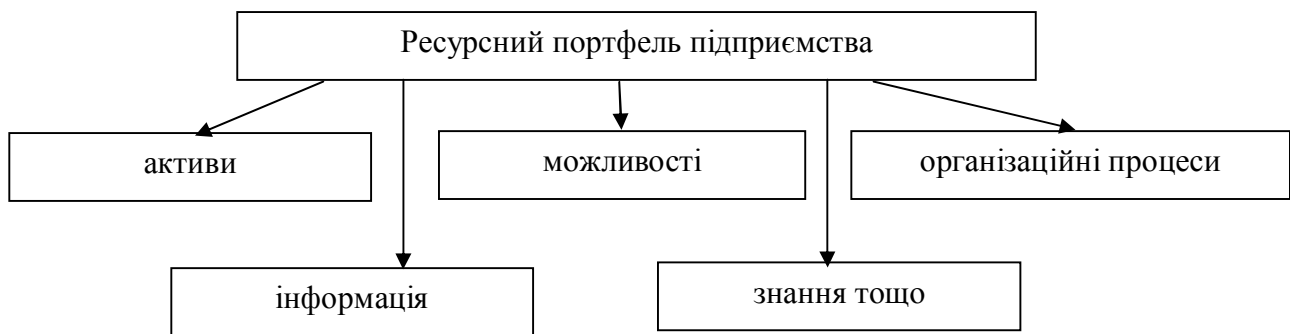


Рис. 1. Складові ресурсного портфелю підприємства [5]

При дослідженні основних положень ресурсної теорії, як висновок, можна зазначити, що підприємству важливо створювати та використовувати стратегічні ресурси та їх комбінації, що забезпечить високий рівень економічної безпеки цього підприємства. Важливо, аналізувати та захищати стратегічні ресурси, використовуючи такі бар'єри, що завадять їх поширенню серед конкурентів та забезпечать економічну безпеку підприємства. При накопиченні ресурсів, що є стратегічно важливими, та забезпеченні їх взаємодоповнюваності, можливо досягти сталого розвитку підприємства [4, с. 112].

Підтримка досягнутого рівня розвитку підприємства за рахунок захисту та забезпечення ресурсної рівноваги, скорочення тривалості періоду відтворення стратегічних ресурсів забезпечить підприємству стійкого лідерства серед інших підприємств.

Список використаних джерел:

1. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economic annals-XXI. – 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.
2. Кошевий М. М. Тенденції розвитку промислового сектору національної економіки та наукоємних виробництв в Україні / М. М. Кошевий // Теоретичні та прикладні аспекти

- підвищення конкурентоспроможності підприємств : колект. моногр. у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 1. – С. 174–191.
3. Velychko, O., Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems [Електронний ресурс]. Journal of International Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 206-219. Режим доступу : http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems
 4. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : моногр. / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
 5. Підлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств / Г. М. Підлісецький // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65–68.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Буцак Ю. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КРИЗИ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

На сучасному етапі ринкових перетворень в економіці найважливішою умовою, від успіху якої залежить не тільки подальший розвиток, але і виживання багатьох підприємств, є підвищення ефективності їх діяльності та адаптації до ринкових умов господарювання. Найважливішим інструментом при досягненні підприємством своєї мети є планування, призначення якого полягає в необхідності максимального врахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, з метою забезпечення оптимальних умов для сталого розвитку підприємства.

За сучасних умов планування є однією з найвагоміших умов ефективного функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва. Адже необхідність планування стосується всіх основних сфер його діяльності, зокрема: збут, фінанси, виробництво, закупівлі, наукові і проектні розробки тощо. Планування ґрунтується на виявленні та прогнозуванні попиту, аналізі та оцінці наявних ресурсів і перспектив розвитку господарюючого суб'єкту [1].

Питанням планування присвячені роботи багатьох учених-економістів: Акоффа Р., Бенвенисте Г., Тарасюка Г. С., Богатирьова А. М., Брю С. Л., Бухалкова М. І., Вачугова Д. Д., Осипова В. І., Хойера В. І., Маркова В. О., Залуцького І. А. та інших.

Планування на підприємстві полягає у встановленні цілей його діяльності на певний період, шляхів їх реалізації та ресурсного забезпечення. Воно передбачає створення комплексу заходів, які формулюють логічну послідовність досягнення мети з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним підрозділом або відділом і підприємством в цілому. Планова система підприємства охоплює найважливіші ділянки роботи підприємства з тим, щоб орієнтувати їх на досягнення поставлених цілей. Існує величезна різноманітність видів планів, що утворюють систему планів підприємства, яка визначається функціями і внутрішньою структурою організації. Ефективність і якість планування залежить від форми його організації та ступеня дотримання основних принципів планування [2]. У сучасній економіці існують проблеми планування. На ефективність планування чинять вплив різні зовнішні і внутрішні фактори. До внутрішніх факторів можна віднести такі: організаційно-правова форма підприємства, технологія виробництва, геолокація (розміщення об'єкта), темпи зростання і приросту, масштаб діяльності тощо. А зовнішні чинники включають в себе наступні елементи: рівень інфляції, доступність позикових джерел (коротко-строкових і довгострокових), стан ринку ресурсів, наявність конкуренції, стан політичної та соціальної сфери тощо [1, с. 19].

Значна кількість суб'єктів господарювання в Україні або не володіє навичками планування взагалі, або існуючі на підприємствах плани за фактом ніколи не виконуються. Причина такого становища полягає, перш за все, в постановці помилкових, свідомо нереалістичних цілей підприємства, сформульованих без аналітичних передумов обліку тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища. Іншою причиною є недостатність методологічного забезпечення системи планування на підприємстві.

Крім того, після переходу країни від планової економіки до ринкової, механізм планування не зазнав ніяких кардинальних змін, і більшість підприємств користуються системою планування, в основному, ґрунтуючись на історичному досвіді своєї організації. Зарубіжним досвідом користуються меншість. Рівень автоматизації організацій процесу планування є дуже низьким і не дозволяє в повній мірі використовувати можливості планування. Це може бути пов'язано

як з високими ризиками невдачі, так само і зі станом економіки в цілому і на підприємстві [2, с. 81]. Важливим недоліком організації планування на підприємстві є те, що воно організовано тільки «зверху – вниз». Головним завданням планово економічного відділу вважається доведення замовлень до цехів за допомогою складання планів. Самі ж цехи ніякої планувальною діяльністю не займаються і тільки виконують отримані завдання. Керівництво підприємства не завжди може виявити і врахувати потенційні можливості низових ланок. До того ж, недоліки планування або поточної роботи фіксуються саме низовими ланками, які не завжди мають можливість донесення інформації до вищих ланок.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах господарювання основним механізмом управління підприємства є саме планування. У наш час найчастіше змінюються способи ведення бізнесу, в результаті чого постійно зростають вимоги до системи планування. Як видається, це можливо досягти за допомогою вдосконалення системи планування на підприємствах, враховуючи і аналізуючи їх сильні і слабкі сторони.

Отже, організація планування повинна бути модернізована як технологічно, так і структурно, а саме: використовувати тільки якісну, точну інформацію з достовірних джерел; застосувати підхід до організації планування «цілі вниз – плани вгору»; використання зарубіжного досвіду при складанні плану; впровадження та модернізація інформаційних систем для підвищення ефективності планування; проведення навчання персоналу новим програмам. Також в процесі модернізації планової діяльності підприємства необхідно помістити спеціальну групу планування з фахівців підприємства, яка буде періодично збиратися для обговорення і прийняття рішень з питань планування діяльності підприємства, а також зведених розрахунків та обґрунтувань по всьому підприємству.

Список використаних джерел:

1. Казаченко Л. Д. Розвиток сучасних систем управління підприємством / Л. Д. Казаченко // Вісник ЧітГУ. – 2010. – №7. – С. 16–22.
2. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economic annals-XXI, 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Лящук Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У процесі управління рухом матеріальних ресурсів беруть участь функціональні підрозділи підприємства, що викликає необхідність врахування характеру поповнення і обліку обсягів матеріалів по службам підприємства. В випадку планової зміни норм витрат матеріальних ресурсів інформація від технічних служб підприємства надходить по підрозділах із зазначенням відповідального виконавця, а також направляється аналітичним відділам для обліку зазначених змін по службам і аналізу причин їх виникнення. При цьому звіти про поточні витрати виробничих запасів складаються по кожному цеху.

З метою виявлення напівфабрикатів і не закінчених у виготовленні виробів щомісяця проводиться оцінка незавершеного виробництва за нормативною собівартістю, включаючи витрати попередніх цехів.

Для оперативного виявлення відхилень фактичного споживання від норм витрат матеріалів здійснюється регулярна звітність по кожному виконаному замовленню і контроль за використанням у виробництві за обсягом, якістю і термінами [1, с. 81]. Удосконалення режиму забезпечення робочих місць необхідними матеріалами, зниження ризику виникнення додаткових матеріальних витрат, пов'язаних з порушенням режиму підготовки матеріалів до споживання, дозволить виявити резерви зниження собівартості продукції.

Оформлення замовлення на поставку необхідних матеріалів здійснюється за окремими його видами з зазначенням параметрів, кількості і термінів отримання. Тому важливим є регулярний оперативний облік поповнення і витрачання окремих видів запасів, їх фактичної наявності на складі і робочих місцях. При відпустці матеріалів для заміни оформляється спеціальна вимога, що враховується при коригуванні поточної потреби в окремих видах матеріалів. Кожен вид управлінського обліку має власну систему управлінських даних, що включає формування обліку

витрат, систему управлінської звітності та систему показників оцінки результатів діяльності.

Результати управлінського обліку витрат, пов'язаних з матеріальним забезпеченням виробництва, згодом використовуються у взаємозв'язку з іншими показниками в системі управління підприємством. Так, звіт про рух товарів по складу, який призначений для прийняття рішень про час і розмірах закупівель, може містити показник діяльності складської служби, виражений коефіцієнтом відповідності фактичного рівня запасів необхідному.

Організаційно-господарські зв'язки між структурними підрозділами проявляються у вигляді забезпечення цехів засобами виробництва, збуту, передачі деталей, вузлів, заготовок для подальшої переробки. Стимулювання поліпшення результатів діяльності окремих підрозділів необхідно для здійснення прибуткової діяльності підприємств, мотивація якої ослаблена в даний час, оскільки, підприємства не мають достатнього рівня мотивації для забезпечення їх ефективної роботи.

Виробництво продукції окремими партіями або по замовленням викликає складності в забезпеченні матеріальними ресурсами. Тому на стадії укладання господарського договору необхідно передбачити механізм стимулювання виконання постачальником своїх зобов'язань, а також умови фінансової відповідальності за порушення договірних зобов'язань. Необхідною умовою є також встановлення персональної відповідальності за забезпечення виробничого процесу необхідною сировиною, матеріалами та комплектуючими виробами.

Ефективність використання санкцій в системі управління виробничими запасами при порушенні та відхиленні від необхідного режиму залежить від дотримання наступних умов [2, с. 209]:

- 1) поширення системи матеріальної відповідальності на основне виробництво, апарат управління і інші підрозділи підприємства;
- 2) відповідність претензій конкретних господарських умов, їх попередньої систематизації, чітке визначення процедури пред'явлення і розгляду претензій.

Для підвищення дієвості стимулювання і відповідальності за виконання зобов'язань усіх рівнів управління рекомендується виконувати регулярну перевірку стану нормативної бази, розробку і обґрунтування діючих норм витрат матеріалів.

Результативність функціонування системи управління запасами у виробництві забезпечується шляхом створення умов, що стимулюють до ефективної діяльності. Мотивація управління запасами передбачає застосування спеціальних процедур і прийомів, реалізація яких забезпечить регулювання організаційно-економічного механізму системи. В ринкових умовах розробка і застосування такого механізму дозволить підвищити ефективність формування і використання запасів матеріальних ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності.

Застосування автоматизованих систем управління, що набули широкого поширення в західній економіці, дозволить здійснювати процеси організації та контролю управління запасами у взаємозв'язку з усіма виробничими процесами.

Ефективне здійснення функцій системи управління запасами може стати можливим тільки при використанні управлінських інструментів, які забезпечать її гнучкість і динамічність. При цьому встановлення зв'язків між елементами має здійснюватися за допомогою комунікаційних процесів на основі інформації внутрішнього і зовнішнього обліку і звітності, достовірність яких сприятиме прийняттю об'єктивно обґрунтованих рішень.

Список використаних джерел:

1. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economic annals-XXI, 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.
2. Velychko, O., Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems [Електронний ресурс]. Journal of International Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 206–219. – Режим доступу : http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Махінько А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання, коли динамічність зовнішнього середовища вимагає від підприємства своєчасних і перспективних рішень з метою забезпечення ефективного управління організацією, важливим ресурсом компанії стає персонал. Від того наскільки ефективним виявиться працю співробітників фірми залежить її успіх. Якими б сильними були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки в разі, коли вони втілені в конкретні дії співробітниками. Це може статися, якщо працівники мотивовані на позитивний результат своєї праці.

Традиційно в процесі управління виділяють такі функції управління організацією як: планування, організація, мотивація і контроль. При цьому дискусійним залишається питання про роль кожної із зазначених функцій в забезпеченні ефективного управління підприємством. Такі вчені, як А. Файоль, А. Ільїн, М. Бухалков, І. Гринчик перевагу віддають функцій планування і контролю, відзначаючи, що, ефективне управління підприємством можливо тільки при наявності чітко поставлених цілей і розроблених відповідно до них планів.

Однак, в той же час С. Шапіро, Л. Вигодський, А. Леонт'єв і Б. Ломов вказують на те, що управління відповідно до поставленої мети і відповідно до розробленого плану, в першу чергу, залежить від виконавців і їх зацікавленості у вирішенні поставлених задач. Таке припущення визначає пріоритетну роль мотивації в забезпеченні ефективного управління підприємством. В даний час не існує єдиного визначення мотивації, що пов'язано з природою даного поняття, тому мотивацію необхідно розглядати з боку роботодавця і з боку працівника.

Мотивація з боку роботодавця – це зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності для досягнення цілей підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку. У той час як, мотивація з боку працівника – це

його прагнення задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності [1, с. 82].

На думку Р. Оуена та А. Сміта, функція мотивація полягає тільки в грошовому винагороду. Згідно їх трактуванні, «люди – чисто економічні істоти, які працюють для отримання коштів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла тощо».

Однак, автор вважає, що застосування такого підходу в практиці управління породжує труднощі в процесі управління, серед яких можна виділити такі як:

- нездатність керівників ефективно і послідовно застосовувати сучасні методи мотивації;
- відсутність основних стратегічних напрямків мотивації працівників в організації;
- відсутність умов для самореалізації потенціалу співробітників;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- не вибір підвищення почуття власної гідності і задоволення від роботи.

Обмеженість описаного підходу привела до появи другого напрямку, прихильниками якого є А. Маслоу і Д. Маклелланд. вони акцентують увагу на те, що функція мотивації полягає в досягненні влади, успіху та в поліпшенні міжособистісних зв'язках, але так само не виключає базових потреб. На думку автора, зазначений напрямок не тільки враховує одну з найважливіших завдань управління – вибір оптимальної системи оплати праці, а й використовує нематеріальні стимули до праці з найвищою віддачею. Так, керівництво підприємств може використовувати весь широкий спектр сучасних методів мотивації праці, таких як:

- просування по службі;
- публічна оцінка досягнень працівника;
- підняття морального духу співробітників;
- створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі.

В силу того, що мотиви персоналу можуть змінюватися, необхідно розробити мотиваційну програму з визначенням в ній мотиваційної стратегії. При цьому, здійснення програми мотивації праці вимагає певних витрат, які повинні бути порівняні з очікуваним ефектом.

Слід зазначити, що функції управління тісно взаємопов'язані, тому результативність застосування мотивації багато в чому залежить від реалізації планування, організації та контролю. Маючи чіткий план, керівник може організувати трудовий процес відповідно до поставленої мети і проаналізувати отриманий результат.

Однак, якісне своєчасне виконання завдань плану залежить від зацікавленості працівників в їх виконанні, так як саме працівники є головним ресурсом організації, а результати їх роботи визначають результативність її діяльності в цілому [2, с. 210].

Таким чином, функція мотивації грає ключову роль в ефективному управлінні організацією щодо інших функцій, таких як: планування, організація і контроль. Без мотиваційної діяльності працівники менш продуктивно виконують свої обов'язки, тому, щоб домогтися кращих результатів, необхідно знайти мотиви, які рухають кожним співробітником в його трудовій діяльності.

В загальному вигляді мотивація є комплексним поняттям і може впливати на підвищення продуктивності праці і віддачі від робітників.

Список використаних джерел:

1. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economic annals-XXI. – 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.
2. Velychko, O., Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems [Електронний ресурс]. Journal of International Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 206–219. – Режим доступу : http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Сімченко О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств характеризується підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища, впливом на їх результати політичних, економічних та соціальних факторів, наслідком яких є високий рівень невизначеності. В умовах поглиблення економічної кризи одним з основних

завдань сфери сільського господарства стає реформування механізму управління сільськогосподарськими підприємствами.

Пошук шляхів забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств є основою продовольчої безпеки країни, так як до складу сфери сільського господарства входять галузі народного господарства, які несуть відповідальність за виробництво, заготівлю та закупівлю, зберігання, переробку та доведення до споживача сільськогосподарської продукції, а також продовольства для населення та сировини для промисловості. Складне становище вітчизняного агропромислового комплексу вимагає ефективного якісного управління та планування, розвитку управлінського інструментарію на різних стадіях відтворювального процесу; використання ресурсозберігаючих технологій рослинництва та тваринництва; контролю матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; скорочення непродуктивних витрат; ефективного ціноутворення, що сприяє задоволенню потреб населення в продовольстві та отриманні економічних вигод сільськогосподарськими підприємствами. За таких обставин особливої актуальності набувають проблеми розвитку концептуальних підходів до планування витрат в умовах економічної кризи.

Проблема забезпечення продовольчої безпеки та здійснення імпортозаміщення вітчизняними продуктами харчування вимагає вирішення за допомогою розробки заходів на різних рівнях управління, орієнтованих на цілі в галузі раціонального ціноутворення, насичення внутрішнього продовольчого ринку доступними для населення продуктами харчування тощо. На нашу думку, вирішенню означених проблем сприятиме концептуальний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами, який базується на основі планування витрат. Застосування даного підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами обґрунтовано впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які чинять вплив на агропромисловий комплекс країни в цілому. До внутрішніх факторів належать: низький рівень технологій сільськогосподарського виробництва, недолік виробничих потужностей переробних підприємств, зниження якості продовольства, відсутність контролю виконання програмних індикаторів тощо. Серед зовнішніх факторів найбільш значимими є: загострення продовольчої ситуації,

нестабільні зовнішньоекономічні відносини, дія економічних санкцій, високий рівень інфляції тощо.

Стабілізація функціонування агропромислового комплексу країни, вихід з кризової ситуації, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках в чималому ступені залежать від раціонального управлінського рішення з регулювання зовнішніх та внутрішніх факторів, які прямим і непрямим чином впливають на витрати сільськогосподарського виробництва. Ухвалення управлінських рішень в механізмі управління сільськогосподарськими підприємствами повинно бути засноване на ефективній стратегії, що визначає їх перспективний розвиток і тактику поточного функціонування в умовах невизначеності.

Найнижчий рівень ефективності стратегічного управління характерний в даний час сільському господарству. До причин такої ситуації відносяться: залежність від факторів макросередовища; тривалість сільськогосподарського виробництва; сезонність; специфіка міжгалузевих зв'язків сфери сільського господарства; високий рівень їх локалізації; особливості відносин з власниками джерел виробничих та соціальних ресурсів [1, с. 53]. Все це визначає проблеми стратегічного управління, формуванням споживчої вартості створеного продукту, як на рівні агропромислового комплексу, так і всієї системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Оцінка сучасних систем управління у сфері сільського господарства, охарактеризованих відомими економістами свідчить про різні підходи до стратегічного управління, які забезпечують вирішення завдань вдосконалення стратегії відповідно до державної програми розвитку сільського господарства [2, с. 19].

Досліджуючи проблему стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами слід зауважити, що для уникнення помилок необхідно визначити, які політичні, соціальні, економічні, науково-технічні та інші фактори впливають на майбутнє підприємства при виборі стратегії та напрямків його розвитку. З огляду на особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, слід відзначити їх залежність від природно-кліматичних умов.

Таким чином, успішне вирішення проблеми розвитку сільськогосподарських підприємств залежить від ефективного управління, раціонального розподілу ресурсів, своєчасного моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки та аналізу можливостей підприємств із залучення внутрішніх інвесторів та розвитку інноваційної діяльності. Специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств обумовлює взаємозв'язок витрат підприємства з кількістю і якістю сільськогосподарської продукції, оперативне управління собівартістю якої дозволяє приймати своєчасні ефективні управлінські рішення не тільки з випуску та реалізації продукції, а й з отримання економічного результату.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Стратегічний розвиток підприємств України на основі інноваційної діяльності / Т. З. Гвініашвілі // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – Рівне : НУВГП, 2013. – Вип. 3 (63). – С. 51–57.
2. Павлик В. П. Методи управління сільськогосподарським підприємством : моногр. / В. П. Павлик. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 156 с.
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Федотова М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРУКТУРА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

На нинішньому етапі розвитку економіки для нашої держави характерні негативні тенденції, які згубно впливають на якісний розвиток та процес відтворення трудових ресурсів, спостерігаються процеси активізації трудової міграції, і, як наслідок, погіршення освітнього, професійно-кваліфікаційного та мотиваційного потенціалу суспільства. Стратегічний розвиток сучасного суспільства передбачає процеси відтворення та ефективного використання його трудового потенціалу [1, с. 68]. Саме тому гостро постає питання підвищення ефективності його відтворення, що потребує глибоких змін у розробці та реалізації політики у сфері праці на всіх рівнях (від підприємств до держави в цілому).

Сучасна економічна наука акцентувала увагу на дослідженні широкого кола питань, пов'язаних з оцінкою ефекту від використання людського капіталу в економіці знань, в процесі взаємодії академічного середовища та комерційного сектора, що припускає залучення інтелектуального капіталу фахівців в різних областях, їх людського потенціалу, моральних цінностей, ідеалів і корпоративної культури з метою генерації та застосування нового знання.

Спроби вирішення зазначених проблем зустрічаються у великій кількості публікацій сучасної наукової спільноти, зокрема: Н. І. Верхоглядова, В. М. Гриньової, В. С. Савельєва, В. Р. Весніна, А. В. Линенка, В. С. Пономаренко, Р. П. Колосової, О. М. Ястремської та ін.

Нині досі не існує єдиного підходу до розуміння дефініції «трудовий потенціал», проте більшість науковців вважають, що «трудовий потенціал» є результативністю віддачі праці, яка, повинна змінюватися у ході діяльності підприємства в залежності від стадії його розвитку та навколишнього бізнес-середовища.

Трудовий потенціал підприємства в сучасній економіці розглядається як самостійний об'єкт інновацій, відіграє досить суттєву роль у забезпеченні стабільності та конкурентоздатності економічної системи країни, а також є суб'єктом її інноваційного розвитку. Головним завданням на стратегічному рівні для будь-якого господарюючого суб'єкта є те, щоб весь наявний трудовий потенціал був максимально ефективно використаний.

За кількісною ознакою трудовий потенціал являє собою кількість фізичних осіб у межах конкретної економічної території, ця кількість осіб на момент обліку відноситься до робочої сили, а за якісною ознакою трудовий потенціал представляє собою соціально-економічні характеристики робочої сили, під якими розуміють кваліфікацію, спеціалізацію, рівень освіти тощо.

До основних складових елементів трудового потенціалу на думку Радько С. [3] належать: біологічна, демографічна, економічна, інтелектуальна, сакральна, історична, культурна, освітню, соціальна, мотиваційна. Найвизначальнішою на думку автора біологічна, демографічна та інтелектуальна, через те, що їх якісні та кількісні характеристики детермінуються кількісними та якісними показниками

здоров'я особистостей. Бо показник стану здоров'я є відображенням якісних характеристик трудового потенціалу людини, від нього залежить здатність особи до праці та в подальшому впливає на кінцевий результат праці.

Автори Гриньова В. М. та Писаревська Г. І. [2] дотримуючись принципу інноваційності, в діяльності більшості вітчизняних підприємств та організацій, виокремлюють такі компоненти трудового потенціалу як: кадрова, структурна, культурно-моральна, кваліфікаційна, інтелектуальна, соціально-психологічна, організаційна, професійна, фізіологічна.

При цьому науково-теоретичні положення оцінки та порівняння трудового потенціалу працівників засновані на тезі про формування взаємовідносини людини та суспільства і в усвідомленні відповідальності перед колегами, за допомогою спрямованості праці кожного громадянина не тільки на задоволення власних потреб, а й на задоволення потреб суспільного розвитку. Соціальна та економічна природа громадських систем визначає особливий характер зворотних зв'язків. Розглядати таке складне поняття як трудовий потенціал індивідуума слід з позиції динамічної поведінки соціально-економічних систем. Необхідно спиратися на поняття системи з позиції динаміки. Розвиваючи концепцію динамічної характеристики системи, необхідно розглядати потоки матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів в соціально-економічній системі.

Таким чином, враховуючи нагальну необхідність підвищення ефективності використання трудового потенціалу, суб'єктам підприємництва, на наш погляд, необхідно проводити постійний моніторинг роботи кадрових служб для того, щоб знизити ризик людського фактору до мінімуму. Також досить важливо приділяти належну увагу впровадженню новітнього програмного забезпечення, яке допоможе визначати проблеми у роботі та максимально модернізувати робоче місце працівників підприємства для того, щоб одночасно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Проблеми розвитку персоналу на промисловому підприємстві / Т. З. Гвініашвілі, В. М. Шаповал // Сталый розвиток підприємств, регіонів, країн : матеріали Міжнародної наукової конференції (м. Дніпропетровськ, 5–7 листопада 2012 р.). – Дніпропетровськ : НГУ, 2012. – Т. 2. – С. 67–69.

2. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : моногр. / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления / С. Радько // Управление риском. – 2003. – №2. – С. 30–41.

К. е. н. Гвініашвілі Т. З., Шевчік К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗРОБКА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах ринкового середовища встановлення цін та розробка цінової політики є одними з основних елементів економіки, оскільки ціна продукту або послуги часто відіграє значну роль в успіху цього продукту або послуги, не кажучи вже про прибутковість компанії. Як правило, політика ціноутворення відноситься до того, як компанія встановлює ціни на свої продукти і послуги спираючись на основні витрати, попит та конкуренцію. Ціни є важливою складовою господарської діяльності, та представляють дуже тонкий та гнучкий інструмент управління економікою, але в той же час є потужним важелем управління. Приймаючи рішення, пов'язані з ціноутворенням, можна як підвищити показники фінансово-господарської діяльності підприємства, так і привести підприємство до банкрутства [1, с. 81].

Ціна є найважливішою фінансово-економічною та маркетинговою категорією. Складність та суперечливість ціни як економічної категорії обумовлює широке коло її визначень. Дуалістичний характер ціни виражається в тому, що, з одного боку, ціна як змінна, що впливає на величину доходу, покликана забезпечити покриття витрат на виробництво та реалізацію продукції з метою отримання прибутку, а з іншого боку, ціна як найважливіша компонента комплексу маркетингу, визначає зміст і характер взаємодії зі споживачем. Зазначені сутнісні характеристики ціни взаємно доповнюють та взаємно обумовлюють один одного. Однак, будучи різними аспектами єдиного цілого, вони знаходяться в постійній взаємодії, яке має багато в чому суперечливий характер, що висуває додаткові вимоги до обґрунтування управлінських рішень в сфері цінової політики.

Управління ціновою політикою, що припускає визначення цінових стратегій, вибір найбільш адекватних форм, методів та інструментів ціноутворення, розглядається як одна з провідних управлінських функцій, ефективність реалізації якої безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства в цілому.

Цінова політика враховує прийняття управлінських рішень щодо пріоритетів цінової функції (маркетингова або фінансово-економічна), гнучкості та адаптивності цін, часового горизонту ціноутворення, вибору методу ціноутворення, розподілу повноважень та визначення центру прийняття рішень щодо ціноутворення в загальному управлінському контурі підприємства. Формування цінової політики підприємства обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Значним фактором формування цінової політики є часовий горизонт ціноутворення. У загальному випадку можуть одночасно існувати «довгострокові» ціни, що відображають стратегічні установки та цільові орієнтири бізнесу, а також «короткострокові» ціни, що відхиляються в певному діапазоні від цільових рівнів виходячи з поточних фінансових і маркетингових пріоритетів. Ширина зазначеного діапазону, тобто величина можливих короткострокових відхилень поточного рівня цін від цільових показників також повинна визначатися загальною та фінансовою стратегією бізнесу.

По-друге, часовий горизонт ціноутворення обумовлюється існуючими рівнем і структурою витрат, а також очікуваннями щодо їх динаміки. Ще одним важливим фактором, що впливає на процес формування цінової політики, є тип і спосіб організації виробництва: орієнтація на ринкові, маркетингові аспекти ціноутворення є вторинними по відношенню до фінансово-економічної складової цього процесу. Неможливість варіювати обсяги виробництва в рамках окремого замовлення та забезпечувати тим самим економію від масштабу виробництва, досить жорстко визначає ціновий рівень. Масове ж виробництво передбачає первинність маркетингових аспектів, створює умови для гнучкої зміни співвідношень цін й обсягів виробництва та реалізації продукції з метою знаходження оптимального рівня, що забезпечує максимізацію прибутку.

Основою цінової політики, а також базою стратегічного розвитку підприємства є цінова стратегія, яка являє собою спеціальну методологію і набір практичних правил для формування ринкових цін. Стратегії ціноутворення це більше, ніж реагування на ринкові умови, наприклад такі як зниження цін, тому що конкуренти знизили свої ціни. Замість цього він охоплює більш уважне планування та розгляду клієнтів, конкурентів і цілей компанії. Крім того, цінові стратегії мають тенденцію змінюватися залежно від того, чи є компанія новим учасником на ринку чи вже функціонуючим підприємством.

Вибір підприємством цінової стратегії зумовлюється структурою витрат, мотивами, якими керуються споживачі на ринку, а також раніше завойованою позицією на ринку і репутацією у споживачів. Рішення за цінами повинні прийматися в тісному взаємозв'язку з рішеннями про обсяги виробництва, управління витратами, розробку та виробництво продукції, її рекламу і методи збуту [2, с. 209].

Отже, ціна є важливим економічним інструментом, багатоаспектність її формування лише підкреслює необхідність розробки цінової політики. Ефективна цінова політика підприємства повинна відповідати тенденціям ринку і забезпечувати досягнення найкращих результатів роботи з урахуванням наявних ресурсів, що в свою чергу дозволить досягти певних комерційних результатів та надасть позитивний вплив на всю діяльність фірми.

Список використаних джерел:

1. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economic annals-XXI. – 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.
2. Velychko, O., Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems [Електронний ресурс]. Journal of International Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 206-219. Режим доступу : http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems

Гордійко М. С., д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПЕРІОД
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Кожна організація сучасного ринку (компанія, завод, фабрика) є відкритою виробничо-технічною системою, взаємопов'язаною із зовнішнім середовищем.

На ринку організація має передчасно визначати майбутні науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-політичні та інші види впливу зовнішнього середовища (як негативні, так і позитивні), приймаючи доцільні стратегічні рішення. Це загалом змінює відношення до керівного механізму підприємства, оскільки організаційні схеми управління повинні враховувати не лише характер стратегій, тип їх структур, процесів планування і контролю, але й оперативність реакції управлінського складу і готовність персоналу підприємства адекватно відповідати на зміни навколишнього середовища, що і забезпечить гарантовану фінансову стабільність об'єкта управління.

Підприємства як відкриті системи можуть бути простими (малі фірми), складними (середні компанії) і надскладними (великі інтегровані корпорації). Кожне підприємство має певний потенціал, тому система управління ним повинна забезпечувати найбільш ефективне використання наявних ресурсів (основних, оборотних, трудових), а також генерувати умови і передумови для послідовного зростання можливостей організації.

Так, для успішної роботи кожна організація зобов'язана виконувати дві основні функції:

— забезпечувати рівень платоспроможності фірми за допомогою ефективного поточного функціонування;

— нарощувати потенціал підприємства за рахунок оновлення технології, виробничої потужності, продуктів, що виготовляється, тобто продовжувати розвиток підприємства, забезпечувати відповідність внутрішнього середовища.

Для одночасного виконання вищезазначених функцій необхідно зберігати баланс відповідності ресурсів, що було виділено, оперативним (поточним) і стратегічним завданням організації.

Надмірне пошквалювання розвитку підприємства (велика номенклатура продукції, що постійно оновлюється, часта зміна технологічної складової, радикальні інновації тощо) вимагає великих інвестиційних витрат, а поточна діяльність від збуту продукції нездатна забезпечити необхідну платоспроможність в короткостроковому періоді. В результаті зростають боргові зобов'язання (як короткострокові, так і довгострокові), порушуються допустимі пропорції між власними засобами (капіталом) і борговими зобов'язаннями, і підприємство опиняється в кризовій ситуації (в ситуації можливого банкрутства).

В кардинально іншому випадку, коли забезпечується тільки поточна діяльність і не приділяється увага перспективам, підприємство може успішно функціонувати в короткостроковому періоді, але може втратити в майбутньому конкурентоспроможність, тому що зменшуються його обсяг продажу і частка ринку, а також окреслюється чітка тенденція до зниження його фінансової стійкості, тобто, організацію очікує банкрутство.

Планування являє собою інструмент проектування бажаного майбутнього і ефективних шляхів його досягнення [2].

Підприємство, яке працює в ринковій економіці, піддається впливу зовнішнього середовища, в якому відбуваються швидкі зміни, зумовлені різними факторами – зміною кон'юнктури, перенасиченням ринків збуту, появою нових товарів (послуг), товарів-субститутів. Це підвищує рівень невизначеності під час прийняття оперативних планових рішень, а отже, збільшує господарські ризики щодо досягнення запланованих результатів.

У цих умовах підприємству слід мати поточну стратегію розвитку. Її відсутність призведе до того факту, що кожен структурний підрозділ підприємства починає шукати свої шляхи виходу із утвореної ситуації, що не узгоджені із загальною стратегією діяльності організації.

Внутрішніми факторами керівництво підприємства може оперувати, і тому вони мають бути у процесі постійного розвитку з урахуванням циклічності змін зовнішнього середовища [1].

Кожне підприємство характеризується коливаннями його фінансового стану в залежності від здійснених рішень управлінського складу через зміни ситуації у зовнішньому середовищі. Ці коливання, зазвичай, відбуваються в разі порушення рівноваги та неузгодженості поточної і стратегічної діяльності [3].

Таким чином, під час кризових ситуацій, які виникають через порушення сформованого на ринку балансу попиту і пропозиції на продукцію, що в свою чергу призводить до призупинення розвитку підприємств, збільшує кількість безробітних і погіршує раніше досягнутий рівень життя соціуму. Але в той же момент, кризова ситуація є провідником, каталізатором активізації діяльності, пошуку шляхів її подолання і забезпечення подальшого зростання. Отже, для успішного виконання функцій поточної діяльності та розвитку організації необхідно здійснювати ефективне планування всіх видів її діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент розвитку підприємств / Т. В. Гринько // Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності : матеріали третьої Міжнародної науково-практичної конференції. – О. : Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С. 28–31.
3. Гринько Т. В. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах / Т. В. Гринько, М. Скрипченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : міжнар. зб. наук. праць. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2016. – С. 206–210.
4. Коротков Э. Генезис менеджмента / Э. Коротков, Е. Кузьмина // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №1.

Гордійко М. С., Куроян А. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Процес функціонування підприємства в ринковому середовищі згідно місії і цілей піддається впливу конкуренції. Успішна, ефективна діяльність підприємства в умовах конкуренції неможлива без конкурентних переваг. Відповідно, необхідним для підприємства є формування, збереження і вдосконалення рівня

конкурентоспроможності на цільових ринках. Забезпечення останнього повинно здійснюватися за допомогою ефективних інструментів, зокрема і оптимального механізму в цілому. Але формування оптимального механізму управління конкурентоспроможну підприємства можливе тільки в разі вивчення і розуміння змісту подібного механізму, в тому числі і організаційно-економічного.

Внесок в наукове пізнання змісту і проблем формування організаційно-економічного механізму здійснили такі сучасні автори як Г. В. Астапова, Л. Є. Довгань, П. Єгоров, Г. В. Козаченко, В. В. Криворотов, Ю. Лисенко, І. В. Моргачев, Г. М. Скудар та ін. Проте до цих пір не існує загальноприйнятого визначення поняття «організаційно-економічний механізм», і навіть існують визначення часто суперечливі і не досить повні [1–3].

Так, наприклад, якщо механізм – частина процесу, тоді фактично є неможливим управління процесом в цілому за допомогою цього механізму, оскільки сам механізм при цьому позбавлений самоврядування [2].

Ототожнюючи існуючі підходи, до визначення організаційно-економічного механізму, можна підкреслити, що це спроможна до самоврядування система організаційних і економічних засобів своєчасного впливу на об'єкт з метою зміни його стану або реакції на фактори зовнішнього середовища.

З огляду на мінливість ринкового середовища в багатьох сферах суспільного виробництва надзвичайно важливим є своєчасне використання відповідних інструментів впливу на різні аспекти діяльності підприємства з метою відповідної реакції на дії конкурентів.

Слід відзначити, що основним завданням функціонування даного механізму повинно бути відстеження та ліквідація можливих перешкод на шляху підприємства до запланованого рівня конкурентоспроможності.

О. М. Паламарчук у своїй роботі [4] зазначає, що в структурі організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділяти три основні підсистеми: функціональну підсистему, підсистему забезпечення, цільову підсистему. У свою чергу, функціональна підсистема включає в себе такі функції управління: планування, організація, мотивація, регулювання, контроль. Система забезпечення включає в себе будь-які зовнішні

і внутрішні важелі, які здатні забезпечити процес управління (нормативно-правові, інформаційні, ресурсні та ін.). Цільова підсистема включає в себе цілі управління і критерії оцінки рівня досягнення цих цілей в результаті управління [4].

Важливо розуміти, що організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства не можна ототожнювати з внутрішнім управлінським механізмом підприємства. До формування високого рівня конкурентоспроможності одного підприємства причетні кілька інших підприємств. Ігноруючи конкурентні можливості і послаблюючи свої позиції на ринку, підприємство зміцнює позицію конкурента.

Проаналізувавши думки різних авторів щодо структури організаційно-економічного механізму, описавши загальну схему його дії, можна відзначити, що організаційно-економічний механізм в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства це система сенсорних, організаційних та економічних засобів своєчасного впливу на ефективність роботи підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Перспективним напрямком подальших досліджень в даній області є економіко-математичне моделювання механізму підвищення конкурентоспроможності конкретних підприємств з урахуванням специфіки сфери їх діяльності, а також дослідження взаємодії організаційно-економічного механізму з іншими видами механізмів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Астапова Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины / Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Дойко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.
2. Лысенко Ю. Организационно-экономический механизм управления предприятием / Ю. Лысенко, П. Егоров // Экономика Украины. – К., 1997. – № 1.
3. Криворотов В. В. Алгоритм механизма повышения конкурентоспособности предприятия / В. В. Криворотов // Вестник ОГУ. – 2006. – № 8. – С. 112–117.
4. Паламарчук О. М. Сущность и формирование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / О. М. Паламарчук // Экономический вестник университета : сб. науч. тр. – Переяслав-Хмельницкий, 2011. – Вып. 17/2.

Григоренко Г. С., к. е. н. Водолазська О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ

Антикризове управління в сучасних реаліях глобалізаційних процесів покликане створювати необхідні умови для стабілізації та подальшого розвитку бізнесу як всередині країни, так і на світових ринках. Антикризове управління дає змогу отримувати достовірну інформацію щодо проблемних ділянок роботи підприємства і надавати керівні вказівки, які регулюватимуть і контролюватимуть критичний стан організації та застосовуватимуть необхідні способи зменшення ризику негативних наслідків кризи [1]. Кризовий менеджмент складається з:

- визначення методів, що використовуються у процесі реагування на кризу;
- встановлення показників-індикаторів, щоб визначити етап розвитку кризи і задіяти необхідні механізми реагування;
- встановлення зв'язку між чинниками, що викликають створення надзвичайної кризової ситуації.

Антикризовий менеджмент потрібно розглядати як складний, багатоплановий процес, включаючи конкретні фінансові процедури, відповідний маркетинговий план, а також надзвичайні заходи для мобілізації ресурсів.

На думку багатьох науковців, кризу легше передбачити, ніж усунути. Отже успіх антикризового управління визначається ступенем готовності компаній до потенційних загроз та кризи, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів та сформованості запобіжних заходів, методами управління ефективністю фінансово-господарської діяльності. Для цього бізнес структурам необхідно розробити антикризову програму, яка є спеціально підготовленим внутрішнім документом з переліком основних запланованих заходів, спрямованих на попередження впливу негативних чинників. Необхідними складовими такої програми повинен бути: перелік конкретних заходів, які впроваджуються для запобігання кризі, строки їх початку та завершення, необхідні матеріальні, трудові та фінансові ресурси, очікувані результати, а також визначатися відповідальні особи та виконавці. Отже, успіх подолання кризи залежить від здатності провідних керівників своєчасно виконати відповідні кроки [3].

Беззаперечно, позитивним моментом запровадження антикризового управління в бізнесі стане також попередження загрози банкрутства компаній. Першочерговим етапом процесу антикризового управління, як будь-якого управлінського процесу, має стати поглиблена оцінка у динаміці показників фінансового стану підприємства, а саме: рівня прибутковості та ефективності використання активів, капіталу та їх складників; рівня фінансової стійкості та показника фінансового левериджу; обсягу сплачуваних штрафних санкцій за порушення фінансового та господарського законодавства [2].

В кінцевому підсумку, антикризове управління повинне забезпечити підприємству фінансову стабілізацію, бути спрямоване на своєчасне попередження можливих кризових ситуацій та прийняття адекватних заходів щодо усунення впливу негативних чинників на підприємницьку діяльність. Це досягається при послідовному та систематичному виконання таких дій:

1) регулярний розрахунок показника чистого робочого капіталу. Позитивне значення цього показника вказує на реальну можливість підприємства своєчасно сплачувати свої зобов'язання перед кредиторами, збільшувати обсяги виробництва і використовувати конкурентні переваги;

2) контроль поточної і перспективної платоспроможності. Оцінка саме цього показника у динаміці з врахуванням фактору часу є важливим, бо такий підхід визначає здатність підприємства своєчасно створювати необхідний обсяг грошових коштів, або можливість залучати кошти саме в той момент, коли це необхідно для підприємства в рамках виконання договірних умов та платіжної дисципліни [4].

При веденні бізнесу в зарубіжній практиці прагнуть дотримуватися такого правила: для забезпечення мінімальних гарантій інвестиціям величина оборотних активів повинна як мінімум у 2 рази перевищувати короткострокові зобов'язання. Для досягнення такого стану вони пропонують діяти наступним чином:

1) аналізувати стан дебіторської заборгованості, оскільки зменшення обсягу дебіторської заборгованості – суттєвий резерв покращення платоспроможності та загалом фінансового стану підприємства. Для цього необхідним є проведення заходів щодо її зменшення (ознайомлення з фінансовим станом потенційних покупців, стягнення простроченої заборгованості та ін.);

2) визначати тривалість операційного і повного циклу бізнесу. Це дозволить відслідкувати процес руху матеріальних запасів від їх придбання, перетворення на готову продукцію та її реалізацію [5].

Отже сучасному бізнесу простіше пережити кризу, якщо він буде готуватись до кризи. Це є основне завдання антикризового менеджменту. Для українського бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності життєво необхідним є розробка антикризових програм, які враховують всі аспекти та екологічні чинники бізнесу. Щоб компанія працювала успішно керівництво повинно вміти визначати та враховувати ряд кризових аспектів, а відтак вживати заходів для того, щоб не тільки зупинити їх негативний вплив, а й досягти максимально позитивних результатів.

Список використаних джерел:

1. Govan D. Crisis in the enterprises. – Strategic Advisory Services, 2010. – 194 p.
2. Євтух О. Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки : навч. посіб. / О. Т. Євтух, О. О. Євтух. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 456 с.
3. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265–269.
4. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / К. В. Мокряк // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. – 2016. – № 4 (31). – С. 142–146.
5. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

Д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

KEY PERFORMANCE INDICATORS:

ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасне бізнес-середовище все частіше для суб'єктів підприємництва стає неконтрольованим та непередбачуваним, тому традиційні управлінські методи все частіше стають не життєздатними. Основним сучасним управлінським завданням є підвищення ефективності функціонування та забезпечення успішного

розвитку. В різні історичні періоди проблеми визначення критеріїв успішного розвитку організації набували особливої актуальності у науковців-управлінців. При цьому основним інструментом досягнення вищезазначених завдань є конкурентоспроможна стратегія розвитку, однак стратегія організації не є самодостатньою з точки зору її успіху. Важливе значення набуває процес реалізації стратегії, що передбачає сукупність заходів по досягненню системи контрольних індикаторів та показників. Існує кілька підходів до формування такої системи, але найбільш ефективним і сучасним у світовій практиці функціонування суб'єктів підприємництва є формування системи КРІ (Key Performance Indicators).

Система КРІ включає фінансові та нефінансові показники, що впливають як на кількісну так і на якісну зміну результатів по відношенню до досягнення стратегічної мети. Система збалансованих показників включає КРІ, необхідні для кожної точки контролю (виробничий або структурний підрозділ, бізнес-процес), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті управлінських рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності суб'єкта підприємництва та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [1].

На думку П. Друкера, дефініція КРІ повинна застосовуватися тільки тоді, коли запропоновані показники чітко пов'язані зі стратегічною метою та розробляються виходячи з її змісту [2]. Основна мета впровадження системи КРІ полягає у визначенні рівня відповідності управління та рівня досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. Завдання системи КРІ і збалансованих показників полягає в трансформації стратегії суб'єкта підприємництва в систему показників її діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Як правило, система збалансованих показників складається з чотирьох підсистем:

- фінансової;
- маркетингової;
- виробничої;
- кадрової (мотиваційної).

Впровадження системи КРІ суб'єктом підприємництва включає кілька етапів:

- формування стратегічних пріоритетів і розробка стратегії. На цьому етапі визначається тип стратегії, основні стратегічні пріоритети та установки,

розробляються координаційні взаємозв'язки функціональних підрозділів і їх взаємодія для досягнення стратегічних цілей.

- визначення ключових факторів успіху для кожної мети. Встановлюються параметри господарської та економічної діяльності суб'єкта підприємництва, які є ключовими для реалізації стратегії.

- визначення ключових показників ефективності діяльності. На цьому етапі робиться відбір найбільш значних КРІ. Структура системи КРІ залежить від специфіки діяльності суб'єкта підприємництва, стратегічних цілей, галузевої приналежності та від умов функціонування. Основою для розробки КРІ є організаційна структура і ключові бізнес-процеси організації.

Основні вимоги до КРІ:

- обмеженість (рекомендовано не більше 7–10).
- вимірність і простота.
- взаємозв'язок з найважливішими факторами успіху.
- цільова спрямованість.
- досяжність планованого показника
- стимул для робітника.

Ключові показники ефективності розробляються не для організації в цілому, а для кожної цілі окремо.

- розробка та оцінка збалансованої системи показників. На цьому етапі здійснюється угруповання КРІ за різними ознаками, наприклад, за об'єктом контролю або необхідної точності виконання завдання, що дозволяє конкретизувати завдання як для керівництва так і для виконавців.

- вибір технічного рішення для впровадження КРІ. На даному етапі розробляється технічні заходи щодо впровадження системи КРІ, визначаються зони відповідальності, джерела даних для інформаційного наповнення показників і т.п.

Система КРІ дозволяє зробити процес управління більш ефективним як для керівництва, так і для співробітника. Таким чином, варто відзначити, що застосування ключових показників ефективності є перспективним напрямком забезпечення ефективної реалізації стратегії організації. Виділяють наступні принципи формування системи КРІ:

- принцип партнерства;
- принцип перенесення зусиль на основні напрямки діяльності;
- принцип підвищення продуктивності і мотивації;
- принцип узгодження показників операційної діяльності зі стратегією розвитку;
- принцип актуальності.

Отже, впровадження і використання системи КРІ є необхідним етапом розвитку будь-якого суб'єкту підприємництва, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей і своєчасно здійснювати коригувальні дії задля досягнення стратегічних орієнтирів та успішного розвитку. Система КРІ має показувати ступінь досягнення поставленої мети з урахуванням витрат, впровадження КРІ дозволяє створити ефективну систему мотивації. Кожен КРІ повинен вирішувати конкретне бізнес-завдання та надавати своєчасну і точну інформацію для оцінки рівня досягнення цілей. Стратегічні КРІ орієнтовані на довгострокові цілі. Розроблена система КРІ допомагає забезпечити узгодженість та продуктивність діяльності суб'єкта підприємництва у стратегічній перспективі.

Список використаних джерел:

1. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Электронный ресурс] / О. Данилин. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 394 с.

Д. е. н. Гринько Т. В., Хамза Зерігат Алі

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Перш ніж конкурентна поведінка підприємства набуде вигляду ситуаційних реакцій та безпосередніх оперативних дій, вона моделюється на стратегічному рівні і визначається як стратегія або комплекс стратегій його конкурентної поведінки. Як зауважує М. Портер, успіх і лідерство «спираються на здатність компанії послідовно, з кожним днем, реалізовувати певну стратегію» [1].

Незважаючи на очевидну актуальність проблеми розробки та реалізації конкурентних стратегій, в сфері її теоретичного осмислення існують протиріччя: стратегії часто поєднуються з тактикою, методами, технологіями і прийомами конкурентної поведінки, а власне конкурентні стратегії часто ототожнюються зі стратегічним поведінкою підприємства в цілому. Не можна не погодитися з Дж. Деєм в тому, що «стратегія – це дуже еластичний термін, у якого в звичайному вживанні настільки багато тлумачень, що початкове його значення майже загубилося» [4].

Виробничі, збутові, фінансові, кадрові та інші стратегії підприємств неодмінно розробляються і здійснюються в умовах конкуренції. Стратегії конкурентної поведінки включають комплекс довготривалих дій (впливу та протидії) компанії по відношенню до конкурентів, які визнаються її стратегічним оточенням, тобто, здійснюють діяльність в стратегічних областях бізнесу підприємства [2].

Розробка стратегії конкурентної поведінки, а також подальший контроль за реалізацією цієї стратегії в оперативних діях підприємства є специфічним і суттєво важливим завданням менеджменту починаючи з його найвищого рівня.

В більшості випадків, підприємства та їх менеджерів найбільше хвилює, в якому стані опиняться вони самі і їх стратегічні суперники в результаті взаємного протистояння. Ключові стратегічні установки відображають наміри даних компаній або усунути конкурентів, або інтегруватися з ними, або цивілізовано розійтися. При цьому, зрозуміло, окремі компанії можуть користуватися інструментами зниження витрат і цін, поліпшення якості і розширення асортименту пропонованих продуктів і послуг в якості інструментів реалізації тих чи інших стратегій конкурентної поведінки [3].

Так, відносними лідерами визнаються ті підприємства, які лідирують в окремих елементах бізнесу (наприклад, в області витрат, цін, технологій, маркетингу, продажів, продажного і післяпродажного сервісу і т. д.). Абсолютним лідерам (інша назва – чемпіони) вдається досягти успіху в більшості перерахованих елементів бізнесу одночасно.

Але було б наївно вважати, що створення оптимальної стратегії конкурентної поведінки і навіть комбінації таких стратегій автоматично гарантує суб'єктам бізнесу стратегічний успіх у повсякденному процесі суперництва. Адже досягнення

стратегічного успіху забезпечується раціональним вибором арсеналу моделей і прийомів конкурентних дій, сукупність яких становить тактику конкурентної поведінки.

Обираючи методи реалізації конкурентних дій, підприємства прагнуть не тільки послабити суперників, але і зміцнити власні позиції, постати в уявленні споживачів, постачальників і громадськості з найбільш вигідної сторони, змусити конкурентів рахуватися із ними, що є необхідним для збереження і посилення власних позицій у конкурентній боротьбі.

Тактична конкурентна поведінка є об'єктом і інструментом оперативного менеджменту, який має місце на підприємстві в процесі взаємодії з ринковими умовами.

Виконання тактичних завдань досягається за рахунок застосування певної тактики дій, яка завжди спрямована, в першу чергу, на придбання тактично вигідних конкурентних позицій. Тобто ті, за допомогою яких компанії отримують можливість найкращим чином застосувати свій конкурентний потенціал і використовувати його як інструмент для подальшого нарощування конкурентних переваг.

Цю взаємодію можна описати кількома етапами.

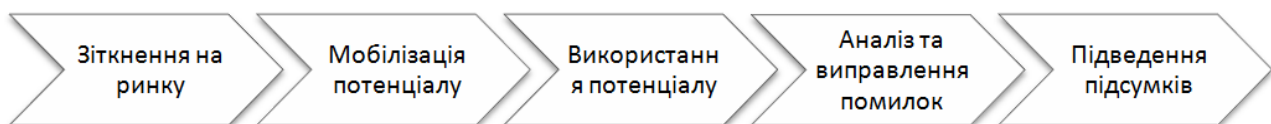


Рис. 1. Етапи тактичної конкурентної взаємодії підприємства з суперниками [5]

На першому етапі відбувається зіткнення на ринку з одним або з декількома конкурентами одночасно. На другому етапі суперники мобілізують потенціал для нанесення взаємних ударів, або для досягнення угод і компромісів, або для того й іншого одночасно. На третьому етапі відбувається використання конкурентного потенціалу для виконання зазначених завдань, а також демонстрація конкурентної сили зовнішньому оточенню. Паралельно розгортається четвертий етап, який характеризується вирішенням фірмою власних помилок і виходу з патових ситуацій. На п'ятому етапі фірма і її суперники пожинають плоди власних конкурентних зусиль, спрямованих один проти одного, і порівнюють

новий стан своїх тактичних конкурентних позицій. Далі вони осмислюють набутий досвід і готуються до нового етапу конкурентної взаємодії [5].

Визначальне значення для тактичних дій будь-якої компанії в процесі її конкурентного позиціонування має принцип раціонального підпорядкування мотивів. Він допомагає визначити, на які фактичні результати може розраховувати підприємство в рамках прийнятої стратегії конкурентної поведінки, здійснюючи тактично вигідні дії, і які саме конкурентні позиції воно при цьому реально може зайняти. Тому, дуже важливо, щоб тактичні цілі не вступали в конфлікт зі стратегічними.

Отже, стратегія конкурентної поведінки є базисом, що сприяє формуванню арсеналу інструментів діяльності кожного підприємства. Не маючи стратегії, компанія не в змозі формувати установки та цілі своєї стратегічної діяльності, тим самим впливати на своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Без стратегії конкурентні дії неминуче набувають хаотичного характеру, що, в кінцевому рахунку, обертається втратою конкурентних переваг, зниженням конкурентоспроможності фірми і підривом її конкурентного потенціалу.

Але, щоб виграти в довгостроковій перспективі і досягти максимальних економічних результатів, грамотний менеджер повинен виділити стратегічні цілі, не забуваючи про тактичне планування конкурентних дій в суворій відповідності з обраними напрямками діяльності, включаючи заздалегідь сплановані стратегічні маневри. Лише у цьому випадку підприємство матиме шанс на право існування в сучасних реаліях ринку.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
2. Гринько Т. В. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах / Т. В. Гринько, М. Скрипченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк : РВВ, Луцького НТУ, 2016. – С. 206–210.
3. Гринько Т. В. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва / Т. В. Гринько, Н. Шибецька // Управління розвитком, 2017.
4. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : моногр. / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДНЕУ, 2002. – 640 с.

Демченко В. О.

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА:
ЕВОЛЮЦІЯ І СУЧАСНИЙ СТАН**

За сучасних умов знання, уміння, трудові навички, ініціатива персоналу фірми стають найважливішими стратегічними ресурсами, ніж фінансовий чи виробничий капітал [1]. Саме тому, однією з головних конкурентних переваг будь якого підприємства є правильний вибір моделі управління персоналом у сучасних ринкових умовах господарювання.

Досить довгий період у міжнародному менеджменті існували класичні моделі управління персоналом, такі як: американська, японська та західноєвропейська. Та на сьогоднішній день підприємства намагаються впровадити в практику управління персоналом модель не в чистому вигляді, а певний симбіоз між ними, адаптуючи її до своєї відкритої соціально-економічної системи. Кожна із існуючих моделей управління персоналом характеризується не лише загальноекономічними тенденціями визначеними географічними особливостями їх виникнення, але й національними, ментальними та управлінськими традиціями.

Так, особливостями американської моделі управління персоналу є:

- визначальна роль корпоративної культури та розвитку організації;
- якісний перехід від стратегічного планування персоналу до стратегічного менеджменту;
- перевага особистих якостей над професійними, заохочується креативність, рішучість, здатність до ризику, індивідуалізм;
- побудова системи заохочення на матеріальних стимулах;
- важливе значення організації та стимулювання праці, застосування принципу «продуктивність від людини».

Все більшого поширення зазнає і японська модель управління персоналом, оскільки японські компанії заявили про себе на світовому ринку, як найбільш конкурентоздатні та стабільні по відношенню до змін ринкового середовища. В основу даної моделі управління персоналом покладено принцип «працівник-

посада», тобто передбачає детальне вивчення сильних і слабких сторін працівника і індивідуальний підбір, на основі даного аналізу, робочого місця для працівника. Високі показники продуктивності праці в японських компаніях, свідчать про те, що дана модель управління персоналу є досить ефективною.

До основних особливостей японської моделі управління персоналу належать такі:

- управління персоналом – це симбіоз японських традицій та запозичених ідей, які повністю адаптовані до ментальності японців;
- навчання протягом всього життя – основа конкурентоспроможності японських працівників;
- побудова управління компанією залежно від можливостей персоналу, а не виробничих потужностей.

Поєднала в собі, і американську, і японську модель управління персоналом – європейська модель. Західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але він пом'якшує її рисами з японської моделі такими як: підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу людей [2, с. 204].

До основних особливостей західноєвропейської моделі управління персоналом є:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- колективізм у роботі персоналу на чолі з сильним лідером;
- головна задача керівника – стимулювати творчу активність працівників;
- перевага людського ресурсу над іншими ресурсами підприємства.

Отже, для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві та розробити власну модель управління персоналом необхідно адаптувати обрану модель до ментальних, національних та соціально-економічних особливостей компанії. Оскільки, беззаперечним у будь-якої моделі є те, що основний і безцінний ресурс підприємства – це його працівники, які і забезпечують йому прибуток, позитивний імідж та динамічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2014. – 304 с.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : Вид-во КНЕУ, 2014. – 398 с.

Дуднікова Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ**

В останні роки все більше уваги приділяють питанню самоменеджменту керівників різних сфер управління, оскільки робота підлеглих працівників безпосередньо залежить від ефективності роботи самого менеджера. Як свідчать результати досліджень, основною проблемою більшості управлінців є невміння раціонально використовувати можливості та працю підлеглих, враховувати їх потенціал. Саме це доводить, що менеджер має недостатньо навичок управління своєю працею, недостатньо розвинутий власний творчий потенціал через вплив соціальних та психологічних чинників. Тому, на сьогодні проблема підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері управління є досить актуальною.

Український науковець Н. Є. Юрик визначає самоменеджмент як «послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час» [1]. Основна мета самоменеджменту полягає в раціональному використанні власних можливостей, самовизначенні та вмінні абстрагуватися від зовнішніх обставин й на роботі й у особистому житті.

Самоменеджмент полягає у самопізнанні, саморозвитку і самореалізації власне менеджера. Спершу останній має усвідомити своє бажання зробити себе краще, потім саморозвиватися, тобто формувати нові особистісні якості менеджера, створювати ідеальні програми, вибирати технології управління саморозвитком, а ще пізніше – самореалізуватися. Саме останній пункт здійснюється за рахунок

того, що менеджер зможе управляти своїм часом, автоматизувати свої дії, а також розвивати здатність передбачати розвиток подій (наприклад, використовуючи метод розробки сценаріїв) [2].

Професіоналізм менеджера полягає у його високій кваліфікації в галузі поєднання інтересів споживачів, власників та співробітників. Одним із завдань менеджера є самонавчання, в якому важливу роль відіграє професійна культура менеджера, яку можна розглядати як соціально-професійну якість управлінця, що представляє собою ступінь оволодіння досягненнями науково-технічного і соціального прогресу, та містить різноманітні моделі поведінки її носіїв [2].

До основних вимог, що висуваються до менеджерів в сучасному світі, можна віднести здатність здійснювати безперервне спілкування, що орієнтоване на передачу управлінської інформації та здатність до отримання та обробки зворотного зв'язку та зворотної інформації. Процес становлення управлінця, як особистості, як фахівця в сфері управлінської діяльності, зумовлює потребу розвитку та удосконалення інструментів і механізмів критеріальної оцінки професійно-особистісного зростання. Постає потреба у глибшому вивченні феномену професійної культури, її структури і особливостей формування, а також розробка методології та підходів до вивчення даного аспекту діяльності менеджера [3].

Самоменеджмент безпосередньо впливає на професійну культуру фахівця, бо спочатку, на так званому першому етапі життєвого циклу самореалізації, управлінець вчиться раціонально використовувати власний час та сили, самовдосконалюватися, на другому етапі – вже відбувається становлення самостійності, та тільки на третьому етапі менеджер досягає професіоналізму, просувається і використовує власні знання та навички у повному обсязі. Саме менеджер-професіонал може якісно керувати, організувати роботу колективу таким чином, щоб у роботі його підлеглих і у нього особисто спостерігався порядок та прогрес.

Розглядаючи самоменеджмент з іншого боку можна стверджувати, що людина, яка не може привести до ладу свої думки та життя в цілому, буде виносити свої особисті проблеми у роботу, не зможе абстрагуватися від внутрішнього середовища, і, як наслідок, буде спостерігатися низька ефективність роботи такого менеджера.

До того ж, професіоналізм спеціаліста можна оцінити за виконанням основних елементів, які включає культура менеджера, а саме: культура управлінського персоналу, культура процесів управління, культура умов праці та культура документації. При дотриманні усіх вимог основних елементів на підприємстві буде панувати лад, бо робота правильно організована.

Отже, професійна культура менеджера прямо залежить від вміння менеджера управляти власним часом, силами, потенціалом тощо. За рахунок цього керівник може впевнено організовувати роботу на будь-якому етапі та процесі. Але важливо пам'ятати, що саморозвиток має тривати впродовж усього життя, бо з кожним роком з'являються нові технології та й у цілому інформація.

Список використаних джерел:

1. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
2. Крупський А. П. Коммуникативная компетентность как необходимый элемент профессиональной культуры менеджера / А. П. Крупский, Ю. М. Стасюк // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць ; гол. ред. проф. В. К. Буряк. – Кривий Ріг : КДПУ, 2009. – С. 111–116.
3. Крупський О. П. Досвід Німеччини у формуванні професійної культури менеджера / О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк, О. В. Щипанова // Особистість у просторі культури : матеріали IV Севастопольського Міжнародного науково-практичного симпозиуму 28 вересня 2012 р. / за ред. Г. О. Балла, О. Б. Бовть. – Севастополь : Рібест, 2012. – С. 82–84.

Дяченко А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Сучасна українська економіка опинилася перед багатьма викликами, спричиненими економічною кризою та, у зв'язку з цим, необхідністю оволодіння новими, антикризовими підходами, методами, інструментами управління економічними процесами і діяльністю підприємств [1-4].

У господарській практиці проблема аналізу ефективності використання ресурсів дотепер вирішувалась шляхом розрахунку різних якісних показників ефективності діленням кількісних показників ефекту на витрати.

Найпоширенішими показниками ефективності виробництва є: продуктивність праці, рентабельність основних фондів, фондівіддача, матеріалоемність тощо або їх модифікація. У цьому випадку ефективність виробництва оцінюється на основі моделей, складених зі структурних показників, які не відображають ефективність виробництва всебічно, а характеризують тільки її окремі аспекти, компонентні явища, використання ресурсів.

Але часткові показники не можуть замінити одного узагальнюючого показника, який дасть змогу визначити рівень економічної ефективності виробництва, який досягнуто на даному підприємстві; наскільки він відрізняється від рівня минулого року або від рівня, досягнутого на іншому підприємстві.

Для загальної оцінки ефективності діяльності використовують різні методи: метод сум (наприклад суми приростів індексів, які характеризують зміни продуктивності праці, фондівіддачі й матеріалівіддачі); метод суми місць, яких дістали підприємства по різних відібраних показникам: найменша сума місць означає перше місце в рейтингу підприємств і т.д.; метод бальної оцінки, коли кожний показник має свій вагомий бал і в балах же оцінюється приріст показників по певній шкалі (в теорії управління для цієї мети були розроблені способи об'єднання різних показників, не пов'язані з їх підсумовуванням і розподілом (векторна оптимізація, область Парето тощо)); «метод відстаней» для рейтингової оцінки об'єктів аналізу; метод розрахунку середньгеометричної (середньоарифметичної) величини із показників, виражених у відносній формі. Загальним недоліком розглянутих методик є їх слабка економічна обґрунтованість, оскільки одержувані на їх основі узагальнюючі показники не мають економічної сутності, але вони широко використовуються для цілей порівняльної комплексної оцінки ефективності діяльності.

Для оцінки рівня ефективності пропонується використовувати показник якості економічного розвитку (який відповідає на перше питання) і показник споживчої вартості продукції (який відповідає на друге питання). Обидва показники дозволяють здійснити соціально-економічну оцінку ефективності виробництва.

Кожен з наведених підходів має свої спрямованість і переваги, але слід зауважити, що більшість методик, які дотепер використовуються в Україні для

оцінки і аналізу ефективності діяльності підприємств, має ряд недоліків: вони дозволяють визначити і проаналізувати ефективність діяльності «ізольованих» від ринкових умов підприємств; дозволяють повною мірою визначити і проаналізувати вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не враховують вплив зовнішніх ринкових; не дають змоги оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, втіленого у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність підприємства утримувати й залучати нових клієнтів, рівень корпоративної культури; мають ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень; в ряді випадків загальноприйняті показники оцінки ефективності не пов'язані між собою взаємозалежністю.

На наш погляд, для оцінки ефективності діяльності організації найбільш доцільною є системна модель, у якій найбільш повно враховані всі фактори існування організації, а саме: досягнення цілей, придбання ресурсів, задоволення стратегічних груп, внутрішні процеси.

Таким чином можна зробити висновок, що системний підхід у забезпеченні ефективності діяльності найбільш повно охоплює всі фактори існування організації. Системний підхід до оцінки ефективності в сучасних організаціях наголошує, що не існує одного критерію для оцінки ефективності організацій різних типів або відповідного всім стадіям життєвого циклу організації. Немає також окремого критерію, що оцінює задоволеність всіх конкуруючих стратегічних груп. Критерії ефективності є деякими практичними принципами управління. У добре управляємих організаціях змішані критерії ефективності допомагають пристосовуватись до різних ситуацій. Менеджери повинні ідентифікувати й шукати вигоду від стратегічних груп. Ця інформація, коли вона пов'язана із заявленою місією організації і її філософією, дозволяє керівництву одержувати відповідну комбінацію критеріїв ефективності.

Список використаних джерел:

1. Рац О. М. Визначення сутності поняття ефективність функціонування підприємства / О. М. Рац // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 275–286.
2. Осипов В. Про системний підхід до вимірювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства / В. Осипов // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 15–22.

3. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання / М. Д. Бедринець // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 183–190.
4. Ващенко А. А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами / А. А. Ващенко // Economics Bulletin. – 2014. – №1. – С. 80–87.

Ермакова А. О., к. психол. н. Крупский А. П.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Концепция динамических способностей (ДС) развивается как продолжение и расширение теории ресурсов, начиная с публикации Teece, Pisano, Shuen (1997) [1], которая определяет концепцию ДС. За последние 10–20 лет количество публикаций в области ДС значительно увеличилось, в основном касательно вопросов, связанных с тем, как компании работают в постоянно меняющейся среде. Растущий интерес к ДС обусловлен важностью для компаний выбора стратегии с учетом их окружающей среды. Если изменения в среде недооценены, это может негативно повлиять на общую активность и производительность фирмы.

Согласно теории ресурсов (ТР), условия для достижения устойчивого конкурентного преимущества компании основаны на различных ее ресурсах и возможностях. Ресурсы определяются как «доступные факторы, которыми владеет и контролируется фирма», а возможности относятся к способности компании использовать ресурсы, как правило, в комбинации, а также организационные процессы для достижения желаемой цели (целей). Теория ресурсов предполагает, что фирмы отличаются своими собственными ресурсами и способностями, которые меняются со временем. Ресурсы и возможности компаний могут обеспечить конкурентные преимущества, если они ценны и редки, устойчивы к времени, трудно подражаемы и не могут быть заменены другими [2]. Однако, как недостаток в ТР, можно отметить, что ресурсы по своей природе статичны и данная теория не может объяснить конкурентные преимущества фирм при изменении условий внешней среды. Концепция динамических способностей преодолевает эти недостатки.

Teese, Pisano, Shuen (1997) определяют ДС как «способность компании интегрировать, строить и перенастраивать внутренние и внешние компетенции для реагирования на меняющуюся среду», а также – «способность компании захватывать и использовать новые возможности, перенастраивать и сохранять знания, компетенции и дополнительные активы для достижения устойчивого конкурентного преимущества» [1].

Поддерживая это направление, другие авторы предлагают определения ДС – «способность организации целенаправленно расширять, создавать или изменять имеющиеся в ее распоряжении ресурсы».

Также следует обратить внимание на тот факт, что ДС создаются, а не покупаются или приобретаются извне. Их создание и развитие зависят от организационных процессов, которые формируются во время поездки компании. Подобно ресурсам согласно ТР, динамические способности в разных компаниях различны, поскольку они зависят от специфики компании, прошлых успехов и неудач, уникальных ресурсов, процессов и т. д. Представление о том, что создание ДС приводит к устойчивому конкурентному преимуществу, существенно приближается к выводам теории ресурсов о неоднородности между фирмами и различным вариантам создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества [2].

Существуют различные взгляды на ДС – некоторые из них очень близки к теории ресурсов, другие – эволюционной экономике [1]. Эти альтернативные концепции существенно различаются по сущности, конкретной роли, контексту, созданию и эволюции, результатам и различным предположениям и значениям ДС.

В академической литературе известны толкования разных авторов относительно взаимосвязи между динамическими способностями и конкурентными преимуществами.

Также динамические способности описываются как процессы, которые организации используют для приобретения, интеграции, перенастройки и выпуска из ресурсов компании. В результате достигаются новые комбинации ресурсов, а динамические способности напрямую влияют на производительность компании и конкурентные преимущества [3]. ДС, по мнению многих авторов, необходимы, но недостаточные условия для достижения различных конкурентных

преимуществ. По этой причине внимание и усилия менеджеров должны быть сосредоточены на предоставлении ресурсов и взаимодействии с ними.

Именно поэтому наиболее успешным будет создание и/или улучшение динамических способностей именно в высококонкурентной сфере. Успешная работа организаций в сфере туризма зависит от их быстрого и адекватного реагирования на изменения в окружающей среде, возможностей адаптации и создания конкурентных преимуществ. Конкуренция в отрасли интенсивна на всех уровнях, как среди владельцев гостиниц, так и между туроператорами и турагентами, транспортными компаниями, авиакомпаниями и т.д. В этом случае, как дополнительная характеристика организации, может быть рассмотрена инновационность ее методов управления, степень организационной гибкости, активной и эффективной реализации новых организационных стратегий и практик, соответствия между безопасностью ресурсов и требованиями быстро меняющейся среды.

Чтобы адаптироваться к требованиям конечных пользователей разных национальностей и поддерживать их конкурентные преимущества, гостиничные комплексы стараются соответствовать требованиям и стандартам, которые оказывают большое влияние как на доступные гостиничные ресурсы, так и на обычные процессы предоставления базовых и дополнительных услуг. Среди наиболее часто упоминаемых трудностей – сезонность и отсутствие квалифицированного и мотивированного персонала. Решающим фактором в борьбе с трудностями и целенаправленным развитием динамических способностей являются менеджеры, их гибкость и адаптивные навыки. Применение концепции выбранной отрасли подтверждает предлагаемые определения и взаимосвязи между элементами динамических способностей организаций.

Динамические способности можно заимствовать у других организаций и создавать с помощью различных инструментов и способов. Наличие разнообразных ресурсов и конкретных компетенций создает возможности для организаций конкурировать и выживать в краткосрочной перспективе. Отсутствие или недостаточное развитие динамических способностей туристических предприятий может оказаться критически важным в долгосрочной перспективе. Организации

должны развивать собственные навыки и искать множество источников для обновления своих динамических способностей с течением времени. Их развитие в организациях индустрии туризма отражает возможности и навыки менеджеров, которые быстро и адекватно действуют в меняющейся среде, а также создают источники конкурентного преимущества.

Список использованных источников:

1. Teece, D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal, Vol. 18, 1997, No. 7, pp. 509–533 (p. 509).
2. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
3. Богодистов Е. Динамические способности: Сравнение методов измерения на примере малых и средних предприятий Украины / Е. Богодистов, А. Крупский, С. Сардак // Економічний простір. – 2016. – Т. 110. – С. 139–161.

Збаранська Я. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

В умовах демократичного суспільства та ринкової економіки багато людських якостей отримали природне середовище для розвитку і найкращі умови для проявлення. В першу чергу це відноситься до суперництва за лідерство у всіх його проявах. Людина завжди прагне зайняти лідируючу позицію в будь-якому суспільстві, будь то сім'я, трудовий колектив або партійна організація. Все більше і більше грамотних, добре вихованих і високоморальних молодих людей висуваються на лідируючі позиції в бізнесі, господарюючих структурах, науці, культурі та охороні здоров'я.

Перед ними на порядок денний постає питання, як виправдати надану їм довіру і зберегти своє лідируюче становище в перспективі. Адже справжньому лідерові, крім належної виробничо-технологічної підготовки, знання свого ринку і хорошої орієнтації в усіх інших сферах, так чи інакше, необхідно ще вміти знаходити спільну мову з людьми, розуміти потреби підлеглих і, саме головне, викликати у них емоційний відгук і підтримувати в колективі позитивний

емоційний настрій. Іншими словами, хороший лідер, крім чисто професійних знань і компетенції, повинен володіти емоційним інтелектом.

Емоційний інтелект – здатність людини розпізнавати емоції та мотиви, наміри та бажання оточуючих, а також властивість керувати цими емоціями з метою вирішення певних практичних задач [3].

Виділяють чотири складові емоційного інтелекту (табл. 1).

Таблиця 1. Складові емоційного інтелекту

<p>1. Самосвідомість:</p> <ul style="list-style-type: none"> • емоційна самосвідомість: аналіз власних почуттів та емоцій, розуміння їх впливу і використання інтуїтивного мислення при прийнятті рішень; • точна самооцінка: вміння знаходити свої сильні сторони і межі можливостей; • самовпевненість: почуття власної гідності і адекватна оцінка своєї обдарованості; • діюча самомотивація 	<p>2. Самоконтроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> • контроль емоцій: вміле приборкування руйнівних емоцій і імпульсів; • відкритість: проявлення прямоти і чесності; • адаптивність: вміння підлаштовуватися під мінливі обставини; • жага до перемоги: наполегливий та завзятий рух до наміченої мети; • ініціативність: готовність активно діяти; • оптимізм: здатність з позитивом дивитися на речі
<p>3. Соціальна чуйність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • співпереживання: вміння розуміти і відчувати позицію іншої людини; • ділова обізнаність: розуміння та правильне проектування поточних подій на політику організації і ієрархію відповідальності; • приязність: навик дізнаватися і задовольняти потреби підлеглих, клієнтів і покупців 	<p>4. Управління відносинами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вміння мотивувати: готовність вести за собою, проектуючи позитивну картину майбутнього; • вплив: навик тактичного переконання; • підприємливість: ініціативність до перетворень, удосконалення методу управління і вміле направлення співробітників до нових звершень; • миротворчість: здатність вчасно вирішити та врегулювати конфлікти; • співробітництво: навик командної роботи; • підтримка соціальних зв'язків в різних мережах

Перші два компоненти (самосвідомість і самоконтроль) визначають, наскільки добре ми розуміємо себе, вміємо управляти собою і контролювати свої почуття. Дві інші (соціальна чуйність і управління відносинами) відображають наше вміння розпізнавати емоції оточуючих, управляти ними і на цій основі налагоджувати відносини з людьми.

Розвиваючи самосвідомість і самоконтроль, ми вчимося ефективно використовувати наші сильні сторони і керувати емоціями, щоб з натхненням йти до мети і викликати такий же ентузіазм у оточуючих.

Оволодівши мистецтвом розуміти почуття інших, ми здобуємо здатність впливати на мотивацію співробітників і за допомогою цього досягати результативної роботи колективу і підвищення його корпоративної культури. Для цього необхідно поважати та заохочувати індивідуальність, необхідно навчитися сприймати співробітників як з професійних, так і з загальнолюдських позицій, знаходити час для особистого спілкування з ними, неодмінно публічно відзначати їх успіхи, творчий підхід до роботи і старанність [1].

Визнаючи, що емоційний інтелект є визначальним фактором ефективного лідерства, не слід применшувати значення загального інтелекту або рівня розумового розвитку.

Однак перераховані знання, вміння і когнітивні здібності здебільшого відносяться, до свого роду, «обов'язкового мінімуму» начальницькою посади. А ось коли людина вже стала керівником, на перший план виходять не професійні знання, а то, як він вміє їх застосовувати [2].

Тож відзначимо, що наведені тут відомості про навички, якості та вміннях людей, зайнятих у сфері управління більше призначені для внутрішнього, ніж для зовнішнього користування. Кожній людині, яка обирає кар'єру менеджера потрібно знати ступінь своєї відповідності якісним характеристикам.

Список використаних джерел:

1. Крупський А. П. Емоційний інтелект як складова професійної культури менеджера / А. П. Крупський, А. Н. Гуртова // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць ; КДПУ, 2011. – Вип. 23. – С. 437-442.
2. Олександр Петрович Крупський, Юрій Проскура, 2007, Довідник з управління персоналом, Номер 7, стор. 46–51.
3. Бояцис Р. Резонансне лідерство: вдосконалення і побудова плідних взаємовідносин з людьми на основі активної свідомості, оптимізму і емпатії / Р. Бояцис, Е. Маккі ; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 300 с.

Кальніцька М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕКСПРЕС-МОДЕЛЬ ОЦІНКИ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК БРЕНДОВОЇ СКЛАДОВОЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ
НА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Глобальний туристичний ринок є однією з найбільших галузей із загальним економічним внеском (прямим, непрямим та індукованим) у 2016 році понад 7,6 трлн дол. [1], при цьому його прямий економічний вплив, включаючи розміщення, транспорт, розваги та визначні пам'ятки, був приблизно 2,3 трлн дол. США.

Всесвітня індустрія туризму показує стійке зростання протягом п'яти років до 2017 року. Міжнародні туристичні прибуття продовжують зростати [2], оскільки глобальний дохід на душу населення зростає, а споживчі настрої покращуються

Слід зазначити, що останнім часом в Україні наявна тотожна тенденція до зростання туристичного потоку резидентів західних країн, таких як США, Франції, Німеччини, Італії, Великої Британії, Канади та ін. Водночас, потоки людей з сусідніх держав, таких як Росія, Польща, Угорщина, Словаччина навпаки зменшується. Це означає, що об'єкти туристичної інфраструктури України (готелі, ресторани, рекреаційні комплекси) відчувають певні зміни у вимогах клієнтів і мають реагувати на ці виклики. Західні клієнти, з одного боку, як правило, мають більш високий рівень доходу, а з іншого вищі вимоги щодо сервісу, якості послуги, цифрових сервісів, а також організаційної культури підприємств туристичної галузі.

Поряд із зростанням туристичних в'їздів іноземних громадян з метою відпочинку, кількість виїздів українців з метою подорожування закордоном також збільшується. На нашу думку, активне зростання кількості виїжджаючих туристів з України говорить про незадоволеність сервісом та інфраструктурним забезпеченням ринку послуг нашої держави. Натомість зростання вхідного туристичного потоку зі сторони громадян інших держав показує попит на

туристичні послуги на території України. Однак, рівень сервісу як для українців, так і для іноземних громадян знаходиться в одному й тому ж діапазоні, що в результаті надання послуги залишає не найкраще по собі враження у відпочиваючого. Туризм – це стовідсотково сервісний бізнес і особливість надання послуги, в порівнянні з продажем товару, полягає в тому, що послуга надається миттєво, тобто, не має можливості накопичення та безконтактної передачі, як то може бути, наприклад, в інтернет-магазині. Якість надання послуги залежить від безлічі факторів, і, в тому числі, від іміджу підприємства туристичного бізнесу та сили організаційної культури, що є зовнішнім проявленням іміджу компанії.

Організаційна культура – це модель ключових цінностей, вірувань та норм, спільних для всіх членів колективу і таких, що передаються новим членам колективу як істинні та єдино правильні. Це своєрідна аура організації, що об'єднує всі підрозділи та всіх членів колективу в єдиний організм, що працює злагоджено за визначеними правилами та процедурами і має на меті досягнення спільної мети [3].

В результаті формування сильної організаційної культури із якісним набором структурних елементів компанія формує власний неповторний імідж, транслюючи культурні цінності та норми ззовні. Таким чином компанія та послуга, яку вона пропонує, надбає доданої цінності, що значним чином виділяє її серед конкурентів. У час, коли основним платоспроможним сегментом клієнтів є покоління міленіалів, цінності, що вкладені в товар або послугу, мають підвищений попит на ринку у порівнянні із конкурентами.

Отже, організаційна культура підприємств туристичного бізнесу та їх імідж формують так званий особистісний бренд, що, як відомо, вносить економічну складову у процес ціноутворення і, в результаті, підвищує економічну ефективність діяльності компанії.

Проведене нами дослідження дало змогу побудувати двоетапну експрес-модель оцінки стану організаційної культури, що носить якісний описовий характер. Перший етап передбачає вивчення ключових характеристик організації, таких як загальна її оцінка в розрізі визначення сфери діяльності, розміру підприємства та часу існування його на ринку, а також аналіз його базових

цінностей та традицій, форми взаємодії керівництва та персоналу, рівень освіченості і ставлення до подальшого розвитку. Другим етапом експрес-аналізу культури туристичної організації є визначення результатів діяльності підприємства в визначенні якості послуг, що надаються, адаптованість до змін та орієнтація на фінансовий результат. Для дослідження цих складових нами запропоновано критеріальну оцінку кожної з них. В результаті поетапного аналізу агентами змін може бути запропоновано матрицю діагностики організаційної культури, за допомогою якої можливо буде визначити теперішній стан культури та запропонувати план її корекції та розвитку і як результат, підвищення іміджевої складової в рівні якості надання туристичних послуг підприємствами України.

Список використаних джерел:

1. Global travel and tourism industry – Statistics & Facts [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism>
2. Global Tourism: Market Research Report. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/additional-reports/tourism.html>
3. Кальніцька М. О. Фактори організаційної культури в структурі інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Кальніцька // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015.– Вип. 5, с. 60–71. – Режим доступу : <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/download/69/65>

Кондратенко А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічний менеджмент полягає у визначенні та описі стратегій, які менеджери можуть виконувати, щоб досягти кращої продуктивності та конкурентної переваги для своєї організації.

Стратегічне управління – це діяльність, що націлена на активну підготовку до майбутнього та створення ситуації, що була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому [1]. Наслідком процесу стратегічного управління є визначення відповідної стратегії організації. В той же час стратегічне

управління визначається як процес, за допомогою якого менеджери вибирають набір стратегій для організації, які дозволять йому досягти кращої продуктивності.

Процес стратегічного управління передбачає наступні чотири етапи:

1. Сканування середовища – це процес збирання, перевірки та надання інформації для стратегічних цілей – це допомагає у аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Після виконання процесу аналізу навколишнього середовища керівництво необхідно оцінку проводити на постійній основі та прагнути його покращити.

2. Формулювання стратегії – це процес прийняття кращого курсу дій для досягнення організаційних цілей і, отже, досягнення організаційної мети. Після проведення сканування середовища, менеджери формулюють корпоративні, ділові та функціональні стратегії.

3. Реалізація стратегії – передбачає, що стратегія буде працювати у відповідності до намічених цілей або надати вибрану стратегію організації у дію. Реалізація стратегії включає розробку структури організації, розподіл ресурсів, розробку рішень та управління людськими ресурсами.

4. Оцінка стратегії – є остаточним кроком у процесі управління стратегією. Основними напрямками діяльності з оцінки стратегії є: оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників, що є основою існуючих стратегій, вимірювання ефективності та вжиття заходів щодо виправних і коригуючих дій. Оцінка гарантує, що стратегія, а також її реалізація відповідатимуть цілям організації.

Ці компоненти є етапами, які здійснюються у хронологічному порядку при створенні нового стратегічного плану управління. Необхідно усвідомити, що всі компоненти взаємодіють один з одним (рис. 1). Сучасні підприємства, які вже створили стратегічний план управління, повертаються до цих кроків у відповідності до вимог ситуації, щоб внести суттєві зміни.

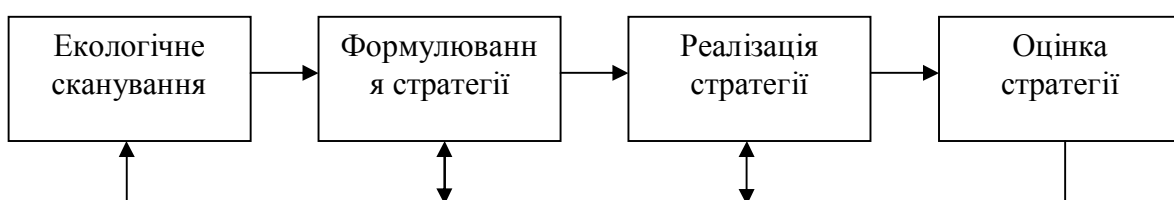


Рис. 1. Компоненти процесу стратегічного управління

Є багато переваг стратегічного управління, і вони включають в себе ідентифікацію, визначення пріоритетів та вивчення можливостей. Наприклад, новіші продукти, новіші ринки та новіші перспективи у бізнес-напрямах можливі лише в тому випадку, якщо фірми захоплюються стратегічним плануванням. Також стратегічне управління дозволяє компаніям об'єктивно оцінювати стан діяльності, а також проводити аналіз витрат та витрат на користь компанії.

Стратегічне управління дозволяє фірмі орієнтуватися на свій ринок і споживачів та забезпечити актуалізацію правильної стратегії.

У багатьох дослідженнях було показано, що фірми, які беруть участь у стратегічному управлінні, є вигіднішими та успішнішими, ніж ті, які не мають переваг стратегічного планування та стратегічного управління. Крім того, високопродуктивні фірми приймають більш обґрунтовані рішення, оскільки враховують як короткострокові, так і довгострокові наслідки, а отже, відповідно спрямовували свої стратегії. І навпаки, фірми, які не беруть участь у змістовному стратегічному плануванні, часто ускладнюються внутрішніми проблемами та недостатньою увагою, що призводить до невдач.

Ключовим аспектом стратегічного управління є те, що вирішення завдань та запобігання спроможності фірм посилюються завдяки стратегічному управлінню. Стратегічне управління допомагає привести порядок і дисципліну до діяльності фірми як у внутрішніх процесах, так і в зовнішніх заходах.

В останні роки практично всі фірми усвідомили важливість стратегічного управління. Проте головна відмінність тих, хто добився успіху, і тих, хто кому це не вдається, полягає в тому, що здійснення стратегічного управління та стратегічного планування передбачає поступового методичного їх застосування, а не лише їх декларації. Звичайно, ще існують компанії, які не беруть участь у стратегічному плануванні. Ці фірми повинні розуміти переваги стратегічного управління та забезпечити їх довгострокову життєздатність та успіх на ринку.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : учеб. пособ. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – О. : ОНПУ, 2002. – 279 с.

Корецька А. О., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Швидкий розвиток науково-технічного прогресу призвів до постійно мінливих умов ринку та необхідності швидкого реагування на зміни та адаптацію до нових умов навколишнього середовища. Організації, які хочуть конкурувати в даному середовищі повинні прагнути підвищити продуктивність та мотивацію праці в організації.

Основним капіталом кожного підприємства, яке функціонує на ринку, є персонал, оскільки це рушійна сила організації. Його потрібно сприймати як елемент, який має реальний вплив на успіх компанії. Отже, при управлінні людськими ресурсами необхідно враховувати одну з основних функцій управління – мотивацію, яка є однією з чотирьох основних функцій управління, крім планування, організації та контролю.

На сьогодні, працівник найкращою мотивацією вважає матеріальне заохочення. Після цього пріоритетами є: бонуси, професійний розвиток, просування, реалізація власних ідей.

Система мотивації працівників призначена для винагородження своїх співробітників у відповідності з їхнім внеском, навичками та компетенцією та їх ринковою вартістю. Система винагороди працівників реалізується через різні типи та рівні оплати, пільги та інші форми матеріального заохочення. Система мотивації включає фінансові винагороди (фіксована та гнучка оплата) та нефінансові винагороди (визнання, похвали, досягнення, відповідальність та особистий ріст).

Існує багато форм фінансових винагород. Стимули, що базуються на показниках виконання бюджету, якості чи інших заходів, можуть бути використані

як швидкі фінансові стимули. Більша частина компаній використовують план фінансової компенсації, щоб мотивувати своїх співробітників.

Змагання з продажу – це короткострокові програми стимулювання, що є ефективним мотиваційним інструментом, якщо він ретельно та точно розроблений. Конкуренція з продажу повинна мати точну мету. Такою метою є збільшення продажів за короткий термін або залучення нових клієнтів. При проведенні конкурсу з продажу доцільно дотримуватись таких принципів: кожен з продавців повинен мати однакову можливість виграти, працівники не можуть використовувати неетичні методи для досягнення своїх цілей [2].

Сучасні розвинуті підприємства розробляють таку модель, в рамках якої високого рівня мотивації можна досягти за допомогою системи нефінансових винагород, надаючи можливості для навчання та розвитку. Отже, наведемо одні з найпоширеніших методів нефінансової мотивації.

Визнання – це оцінка діяльності команди чи окремого працівника. Це підхід, який демонструє вдячність за особливі або додаткові зусилля, зроблені співробітником всередині організації. Визнання має дві важливі цілі: заохотити працівника чи команду продовжувати або повторювати поведінку та закликати інших працівників робити те ж саме.

Визнання, як формальне так і неформальне (усне) є найбільш економічно ефективним способом стимулювання працівників для досягнення високих показників діяльності організації. Тим не менше, коли визнання діє ізольовано від компенсації та справедливості, це часто призводить до втрати більшої частини своєї цінності.

Можливості для просування – роботодавець повинен завжди надавати можливості професійного росту своїм працівникам.

Посилення повноважень працівника – стимулювати співробітника може його участь у вирішенні ряду важливих завдань. Наприклад, якщо керівництво вирішить придбати нову техніку для заводу, то до прийняття остаточного рішення треба спитати точку зору працівників.

У контексті динамічних змін, які відбуваються в сучасному ринковому середовищі відбуваються значні зміни системи мотивації персоналу на

підприємствах. Успіх компанії залежить від продуктивності праці її працівників, а отже від ефективної моделі мотивації, яка сформована на підприємстві: розвитку творчої ініціативи співробітників, створення умов для можливості безперервного навчання, використання гнучкого робочого часу та ін. [1; 3].

Отже, передумовою успішної роботи підприємств та їх подальшого розвитку є використання програм мотивації як основи культури організації.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. А. Управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування / Л. А. Величко // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України / за заг. ред. д. е. н., проф. Т. В. Гринько. – Дніпро : Біла К. О., 2017. – С. 120–128.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : моногр. / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Grynko T., Krupskiy O., Koshevyi M., Maximchuk O. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff // Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, Iss. 4(26), (Summer 2017): 1100-1112.

Корса І. А., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара(Україна)

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Світовий економічний розвиток в останні десятиліття, внаслідок стрімкого поширення новітніх інформаційних технологій в різні сфери людської діяльності характеризується наростанням процесів глобалізації та інтернаціоналізації. Бізнес-процеси виходять за межі національних економік, підвищуючи доступність якісних товарів все більшій кількості споживачів, роблячи споживачів все вибагливішими до якісних характеристик продукції та послуг. Це спонукає виробників до пошуку способів вдосконалення продукції і процесів, до виведення на ринок нових зразків, які можуть змінювати структуру споживчих потреб.

Актуальність проблеми ефективного управління інноваційною діяльністю є безумовною і для промислових підприємств, переважна більшість із яких працює на ринках із високим рівнем конкуренції. І, зважаючи на те, що саме

в процесі інноваційної діяльності формуються конкурентні переваги, які відповідають очікуванням ринку, важливо вірно визначити основні акценти, яких необхідно дотримуватися для того, щоб досягти в процесі інноваційної діяльності промислового підприємства бажаних результатів.

На сьогодні у сфері управління інноваціями сформований багатий теоретико-методологічний і методичний доробок – завдяки роботам таких відомих науковців як О. Амоша, Б. Андрушків, І. Балабанов, В. Баранчєєв, М. Войнаренко, В. Гриньова, М. Денисенко. Водночас залишається значне коло питань науково-методичного характеру, пов'язаних із забезпеченням позитивних результатів інноваційної діяльності промислових підприємств.

За класичного підходу до управління будь-якою діяльністю, запропонованого ще А. Файоєм, цей процес має охоплювати дії з прогнозування, планування, організації, мотивування, контролювання і регулювання праці персоналу, що забезпечує отримання встановлених на відповідний період цілей [2].

Систематизація завдань, що вирішуються в межах науково-методичних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства і використання цих підходів для вирішення чітко визначених завдань, які мають бути покладені в основу вирішення проблем управління інноваційною діяльністю, подана в табл. 1.

Таблиця 1. Систематизація науково-методичних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства[3]

Науково-методичний підхід	Завдання, що вирішуються в межах підходу
Цілеорієнтований	Досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності, забезпечення її результативності і ефективності
Процесний	Визначення змісту, послідовності і логічних зв'язків між етапами інноваційної діяльності
Ресурсно-функціональний	Розподіл інноваційних завдань в розрізі функціональних служб підприємства, які відповідають за використання (залучення) відповідних ресурсів
Системний	Координування діяльності для забезпечення збалансованості інноваційних змін і збереження стійкості підприємства як економічної системи
Поведінковий	Мотиваційне забезпечення і регулювання цілеорієнтованої поведінки персоналу
Ціннісно-орієнтований	Максимізація споживчої цінності в процесі створення і реалізації інновацій

Отже, управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах продовжує опиратись на стару науково-методичну базу, яка націлювала менеджмент підприємства на досягнення кращого економічного результату в процесі створення й реалізації інновацій, не заглиблюючись у відносини між учасниками інноваційної діяльності, а розглядаючи цю діяльність переважно з позицій її змісту.

Але лише при застосуванні сучасних науково-методичних підходів, підприємство має змогу досягти ефективного управління інноваційними процесами в усіх сферах його господарювання.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
2. Кошевой Н. Н. Обеспечение развития наукоемкого производства в промышленности Украины / Н. Н. Кошевой // Проблемы устойчивости социально-экономического развития в условия глобализации: материалы Международной научно-практической конференции (г. Душанбе, 8–9 апреля 2015 г.). – Душанбе, 2015. – С. 149–151.
3. Velychko O. Transformation and development of production-logistics enterprises in Ukrainian agrarian sector / O. Velychko, L. Velychko, J. Ramanauskas // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2016. – Vol. 38. – No. 1. – P. 70-87.

Костюк М. Ю., к. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасна ринкова конкуренція – це жорстока боротьба, перемога в якій забезпечується всеосяжною концепцією, що чітко формулює правила, як досягати переваг перед конкурентами та зміцнювати їх. Перемагають підприємства, які вміють адекватно реагувати на ринкові зміни та адаптують відповідно до них корпоративну стратегію або ті, які самі створюють своє майбутнє, ефективно впроваджуючи нововведення, перерозподіляючи зовнішні та внутрішні компетенції, мобілізуючи наявні резерви. Дана проблематика не втрачає свою актуальність кілька десятиліть, тому широко відомі методи конкурентної боротьби – реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг, оптимізація структури і штату, а також їх

різновиди є в розпорядженні всіх підприємств галузі та, в кращому випадку, піднімають планку внутрішньогалузевої конкуренції, не дозволяючи досягти стійкого конкурентної переваги. Функціонуючи в агресивному та швидко змінюваному середовищі, підприємства постійно шукають нові підходи, форми, методи й технології управління підприємствами, впроваджують організаційні перетворення в здійсненні власної підприємницької діяльності задля забезпечення конкурентних переваг у довготерміновому періоді. Традиційні підходи до управління є кризовими для підприємства, вони стають головними перешкодами успіху господарської діяльності. Все це обумовлює необхідність в реорганізації системи управління шляхом пошуку ефективних стратегій і альтернатив, що дозволить значно покращити основну діяльність суб'єкта господарювання. Як наслідок, покращиться ситуація багатьох галузей національної економіки.

Актуальність впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси обумовлена тим, що забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах стагнації ринку, обтяженої високим рівнем конкуренції і несприятливої макро-економічної ситуацією, – багатофакторна управлінське завдання, яка не може бути вирішена традиційними способами.

Так як основою діяльності підприємства виступають бізнес-процеси, постає нагальна потреба в їх удосконаленні. Практика свідчить, що найоптимальнішим варіантом удосконалення бізнес-процесів вважається метод реінжинірингу, рушійною силою якого є орієнтація на розуміння потреб клієнта. Як засіб управління, реінжиніринг здійснюється в різних напрямках діяльності підприємства, а саме в межах організаційної структури, менеджменті тощо [1, с. 52]. З наукової точки зору, для забезпечення реінжинірингу важливе значення має раціональна організація ефективного управління змінами на підприємстві, що характеризується системою при переході з одного стійкого стану в інший, більш якісний [2, с. 158]. Даний процес зумовлений впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Аби успішно провести зміни на підприємстві доцільно вміти управляти ними. Отже, реінжиніринг напряму залежить від правильності управління стратегічними змінами на підприємстві. Незважаючи на значний обсяг публікацій і досліджень в даній галузі економічної науки, немає однозначної

відповіді на питання, як досягти і втримати конкурентну перевагу і забезпечити сталий отримання прибутку. У зв'язку з цим зростає актуальність використання такого інструменту як реінжиніринг бізнес процесів як сучасних підхід до управління стратегічними змінами на підприємстві.

Дослідженням встановлено, що на практиці застосування реінжинірингу бізнес-процесів у системі змін на підприємствах передбачається наявність таких передумов, як:

- стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активність і лідерство на всіх етапах;
- донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
- ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;
- окреме та достатнє фінансування;
- чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;
- розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультанта;
- усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів є альтернативним підходом в управлінні підприємств не зважаючи на проблемні моменти при впровадженні, залишаючи на другому плані традиційні підходи, які на сьогодні є не ефективними. В основу концепції закладено інноваційний метод, що забезпечує новий погляд, який повністю спростовує існуючий процес управління і структури підприємства. Так, розробка й реалізація даного підходу дозволить ефективно інтегрувати систему стратегічного управління за гнучкості взаємодії окремих елементів системи. В умовах загальної збитковості вітчизняних підприємств, при сучасних тенденціях розвитку економіки, реінжиніринг необхідний українському підприємництву, оскільки воно потребує докорінних змін.

Застосування реінжинірингу вирішить складні комплексні питання, що у висновку ліквідує кризові ситуації й суттєво покращить успішність підприємства. Одночасно з цим, дозволить докорінно змінити систему менеджменту, а отже отримати конкурентні переваги у довготерміновому періоді.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2 (2). – С. 51–54.
2. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – № 714. – С. 155–161.
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.

К. психол. н. Крупський О. П., Гужуман Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ЯК ЯВИЩА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

Основною метою проведення даного дослідження є вивчення явища «емоційний інтелект» у економічній культурі. На сьогоднішній день вміння ефективно працювати та при цьому правильно та раціонально використовувати власні ресурси, такі як: час, емоції, вміння та інше, є дуже важливим. Саме тому вивчення цього питання є досить актуальним у сучасних умовах ведення діяльності. Оскільки будь-яка економічна діяльність пов'язана з соціумом – вміння співіснувати, а особливо якісно та ефективно працювати є необхідним. Тому економічна культура є частиною життя не тільки людей з економічною освітою або підприємців, а й інших людей, які ведуть повсякденний спосіб життя.

Економічна культура – це комплекс уявлень, переконань, звичок, стереотипів поведінки, які реалізуються в економічній сфері суспільства й пов'язані з економічною діяльністю [1]

Економічна культура є частиною великої системи, яка пов'язана з іншими її складовими: політичною культурою, релігійною, етнічною та інші. Сама економічна культура є дуже багатогранною та не постійною, вона змінюється зі змінами ринку, зі змінами попиту чи внесенням на ринок певних нових тенденцій [2]. Також економічна культура несе в собі певні «правила гри» ринку, моделі поведінки суб'єктів ринку та моделі масової економічної поведінки. Виконуючи певні важливі функції, економічна культура має сильний вплив на функціонування суб'єктів економіки, тобто на діяльність менеджерів та інших

працівників різних галузей. Серед основних функцій економічної культури виділяють такі:

1. Комуникативна: економічна культура є засобом зв'язку громадян з економічною системою, а також засобом здійснення певних економічних операцій між собою та у системі загалом.

2. Нормативно-регулювальна: дана функція характеризується забезпеченням постійності та систематизації економічної діяльності, своєчасне проведення операцій і вирішення економічних проблем.

3. Інноваційна: проявляється в здатності економічної культури сприймати нові елементи досвіду, при цьому зберігаючи старі традиції та базові основи.

4. Інтеграційна: здійснюється завдяки входженню у систему молодих поколінь і внесення ними нових принципів діяльності, але при цьому збереження традиційних цінностей, поєднанням цих елементів у необхідній мірі та узгодженням виникаючих проблем між суб'єктами економіки.

Емоційний інтелект є ваговою частиною економічної культури. Цей термін ввів вчений Деніел Гоулман у своїй книзі «Емоційний інтелект». Він стверджував, що саме ця навичка допоможе швидше розвиватися та йти по кар'єрній драбині працівникам та керівникам.

Емоційний інтелект – це вміння людини розуміти і контролювати свої емоції та розуміти справжні емоції та мотиви інших людей [3].

Даний термін почали вивчати та використовувати лише у середині 90-х років. Оскільки цей термін прийшов з іноземної мови «Emotional intelligence», його скорочення виглядає так: «EI». Інколи «EI» порівнюють з «IQ», але вони мають певні відмінності. Головним є те, що рівень «IQ» є сталим і його можливо збільшити лише на декілька одиниць, шляхом тренувань, а «EI» можливо розвивати протягом усього життя навіть не приділяючи цьому багато часу [4].

Роблячи висновки з даної роботи, можна визначити наступне: емоційний інтелект дійсно є важливою та невід'ємною складовою економічної культури та буденного життя людини. Оскільки економічна культура постійно змінюється під тиском ринку та зміною смаків споживачів, володіти такою навичкою як «EI» – може допомогти покращити свої позиції у професійній сфері та просто

у спілкуванні з соціумом. Менеджери та керівники мають, швидше за інших, реагувати на ці зміни та вести свої підприємства до успіху, покращуючи свої навички, у тому числі і «ЕІ».

Список використаних джерел:

1. Матвеев С. О. Економічна соціологія / С. О. Матвеев. – Суми : Університетська книга» 2006. – 184 с.
2. Крупський О. П. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни / О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9(35). – С. 56–60.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Д. Гоулман. – М. : Альпина Паблішер, 2009. – 478 с.
4. Крупский А. П. Эмоциональный интеллект как составляющая профессиональной культуры менеджера / А. П. Крупский, А. Н. Гуртовая // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць. – Кривий Ріг, 2011. – Вип. 33. – С.437–442.

Кузьміна К. П., д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку суспільства, по-перше, все більше уваги починає приділятися не новітнім досягненням науки та техніки, а насамперед розвитку людського фактору (інтелектуального капіталу), адже саме він є джерелом додаткових можливостей, як для успішної діяльності підприємства, так і для людства в цілому. По-друге, за даними Державної служби статистики України [5], нині спостерігається скорочення природного приросту населення (за останні 5 років різниця між живонародженими та померлими збільшилась на 31 %), а також активна трудова міграція за кордон: за даними дослідження Міжнародної організації з міграції [1], в Україні відбувається збільшення довгострокової міжнародної трудової міграції, у відсотках до загальної чисельності населення (з 0,21% у 2012 році до 0,32% у 2016 році), тому основним резервом подальшого розвитку виробництва і виведення його на новий, більш високий рівень є підвищення ефективності формування та використання існуючого трудового потенціалу.

Сьогодні дуже важливим для розвитку та ефективного функціонування підприємств є наявність єдиних науково обґрунтованих методик оцінки фінансового стану, трудового потенціалу та рівня економічної безпеки підприємств, що дозволить сформулювати стратегію розвитку та розробити комплекс заходів, необхідних для підвищення прибутковості підприємства [4].

Оскільки нині ми живемо у світі, який швидко, динамічно розвивається та вдосконалюється, необхідно враховувати та аналізувати не тільки наявні трудові ресурси, а й трудовий потенціал та перспективи його подальшого розвитку. Тому проблеми забезпечення підприємств трудовими ресурсами, що відповідають їх потребам є нагальною проблемою сьогодення як окремого підприємства, так і України в цілому.

Проаналізувавши праці таких дослідників, як Л. Т. Шевчук, М. І. Долішній, Б. М. Генкін, В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська [2], виокремимо складові трудового потенціалу підприємства, які на нашу думку є найбільш вагомими:

- біологічна (стан здоров'я, вік, стать);
- демографічна (демографічна ситуація в Україні, природний приріст населення та міграційні процеси);
- інтелектуальна (інтелектуальний розвиток та моральні якості працівників);
- особисті якості (активність, організованість, вміння працювати у колективі, творчі здібності та можливість генерації нових ідей);
- освітня та кваліфікаційна (рівень освіти та кваліфікації, наявність знань і навичок, потрібних для здійснення певних обов'язків та робіт);
- політична та економічна (стабільність політичних процесів; сприятлива економічна ситуація; активізація інноваційних процесів, що базується на впровадженні інноваційної моделі розвитку економіки на рівні держави, регіонів і окремих підприємств [4]).

Основним завданням формування та управління трудовим потенціалом є встановлення оптимальних трудових пропорцій. При плануванні персоналу підприємства необхідно враховувати показники як чисельності, так і його якості та структури.

Необґрунтовано високий рівень трудового потенціалу призводить до збільшення витрат підприємства на утримання працівників, що є свідченням зниження ефективності господарської діяльності. З іншого боку, нижчий від розрахункового рівень трудового потенціалу унеможливорює досягнення стратегічних цілей і свідчить про існування проблем у системі управління трудовим потенціалом [3].

Також одним із завдань управління трудовим потенціалом є встановлення балансу між наявними робочими місцями та робочою силою. Наслідки дисбалансу можуть бути наступні: неукомплектованість наявних робочих місць, низький коефіцієнт змінності устаткування, безробіття.

З метою здійснення ефективного управління трудовим потенціалом на підприємстві необхідно:

1) розподілити працівників підприємства за складовими трудового потенціалу, розглянутими раніше. Основною умовою такої сегментації персоналу підприємства є те, що вона повинна проводитись виходячи з чітко сформульованої мети аналізу, а також таке розмежування дозволить уникнути зайвих затрат на розгляд кожного працівника окремо;

2) створити системи факторів, що визначають результативність роботи працівників. Результатом цього етапу є визначення суттєвих факторів, що впливають на розмір трудового потенціалу розглядуваних сегментів підприємства;

3) провести аналіз та оцінку результатів діяльності всього підприємства, а також зазначених груп персоналу (сегментів);

4) провести аналіз розміру та залежностей трудового потенціалу розглядуваних сегментів працівників, а потім розробити по кожному з виявлених важливих факторів системи заходів стосовно управління ними.

З метою удосконалення процесу формування та управління трудовим потенціалом, потрібно здійснити: ліквідацію застарілих робочих місць; досягти відповідності між кваліфікацією робітників та посадами, які вони займають; проводити регулярну перепідготовку кадрів та підвищення кваліфікації працівників задля отримання працівниками знань, які неодмінно принесуть позитивний ефект для них самих та для підприємства.

Список використаних джерел

1. International Organization for Migration (IOM) Mission in Ukraine – Міграція, як чинник розвитку в Україні – К., 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iom.org.ua>
2. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч.-метод. посібник / Брич В. Я., Дяків О. П., Надвичний С. А. та ін. ; за заг. ред. проф. Є. П. Качана. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.
3. Галаз Л. В. Механізм удосконалення формування трудового потенціалу підприємства / Л. В. Галаз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 4 – С. 267–268.
4. Гринько Т. В. Інноваційний розвиток як умова економічної безпеки підприємства в сучасних умовах / Т. В. Гринько // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості [Електронний ресурс] : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14–16 травня 2015 року: до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту) / Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 100–101.
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

ЗМІСТ

<i>Bondarenko P., Kurinna I.</i> Institutional Provided for the Development of Small and Medium Business.....	3
<i>Drobina A., Kurinna I.</i> Organizational Culture as the Main Condition for the Effective Activity of the Enterprise.....	5
<i>Kurinni O. V.</i> Labour Market Situation in Ukraine	8
<i>Sukhostavskiy V., Kurinna I.</i> Social Responsibility of Business as Factor of Society Socialization	10
<i>Velychko L., Klimenko A.</i> Conceptual Framework of Investment Policy	13
<i>Алещенко В. І., Величко Л. А.</i> Причини банкрутства підприємств в Україні та шляхи їх вирішення.....	16
<i>Алпаслан Д.</i> Особливості стратегічного управління розвитком підприємств у сучасних умовах	18
<i>Бардак А. В.</i> Майбутнє економіки за сталим розвитком	21
<i>Біла Ю. Ю., Величко Л. А.</i> Теоретичні засади управління персоналом підприємства в умовах мінливого економічного середовища	23
<i>Біленко О. А.</i> Організація системи корпоративного контролю на підприємстві.....	26
<i>Блинов Д. М., Величко Л. А.</i> Формування системи стимулювання продуктивності праці персоналу в сучасних ринкових умовах.....	29
<i>Бовсуновська Г. С.</i> Система забезпечення фінансової безпеки страхової компанії	31
<i>Борзенкова К. С.</i> Етапи розробки і впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності.....	33
<i>Васильєва Н. І.</i> Вимоги до управління витратами в контексті забезпечення ефективності діяльності підприємств.....	36
<i>Величко Л. А., Величко О. П.</i> Логістичне моделювання управлінських рішень в соціальних та маркетингових бізнес-системах	38
<i>Величко Л. А., Кондратенко А. М.</i> Розвиток системи управління конкурентними перевагами підприємства	41
<i>Волошина Г. К., Величко Л. А.</i> Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства на засадах його соціальної відповідальності	43
<i>Гвініашвілі Т. З., Баханова А. Ш.</i> Деякі аспекти мотивації персоналу на підприємстві.....	46
<i>Гвініашвілі Т. З., Бессонова О. П.</i> Роль ресурсного портфеля у формуванні конкурентних переваг підприємства	48

<i>Гвініашвілі Т. З., Буцак Ю.О.</i> Проблеми планування на підприємствах в умовах кризи ринкової економіки	51
<i>Гвініашвілі Т. З., Лящук Д. В.</i> Удосконалення управління виробничими запасами на підприємстві в сучасних умовах господарювання	54
<i>Гвініашвілі Т. З., Махінько А. А.</i> Роль мотивації персоналу в ефективному функціонуванні підприємства	57
<i>Гвініашвілі Т. З., Сімченко О. О.</i> Проблеми ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств	59
<i>Гвініашвілі Т. З., Федотова М. О.</i> Структура трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання	62
<i>Гвініашвілі Т. З., Шевчик К. В.</i> Розробка цінової політики підприємства в умовах ринкового середовища	65
<i>Гордійко М. С., Гринько Т. В.</i> Стратегічне планування на підприємстві в період фінансово-економічної кризи	68
<i>Гордійко М. С., Куроян А. Т.</i> Сутність організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства	70
<i>Григоренко Г. С., Водолазська О. А.</i> Роль антикризового управління в бізнесі	73
<i>Гринько Т. В.</i> Key Performance Indicators: формування, використання, впровадження	75
<i>Гринько Т. В., Хамза Зерігат Алі</i> Стратегія і тактика конкурентної поведінки підприємства	78
<i>Демченко В. О.</i> Моделі управління персоналом підприємства: еволюція і сучасний стан	82
<i>Дуднікова Д. Ю.</i> Вплив самоменеджменту на формування професійної культури менеджерів	84
<i>Дяченко А. О.</i> Управління ефективністю діяльністю організацією на засадах системного підходу	86
<i>Ермакова А. О., Крупский А. П.</i> Динамические способности туристических предприятий	89
<i>Збаранська Я. Д.</i> Емоційний інтелект сучасного менеджера	92
<i>Кальніцька М. О.</i> Експрес-модель оцінки стану організаційної культури як брендової складової та її вплив на фінансовий результат суб'єкта туристичного бізнесу	95
<i>Кондратенко А. М.</i> Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством	97
<i>Корецька А. О., Величко Л. А.</i> Формування системи мотивації персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання	100

<i>Корса І. А., Величко Л. А.</i> Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю промислового підприємства.....	102
<i>Костюк М. Ю., Гвініашвілі Т. З.</i> Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний підхід в управлінні стратегічними змінами на підприємстві	104
<i>Крупський О. П., Гужуман Л. А.</i> Дослідження емоційного інтелекту як явища економічної культури	107
<i>Кузьміна К. П., Гринько Т. В.</i> Формування та управління трудовим потенціалом на підприємстві	109

Наукове видання

Мови видання: українська, російська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2018:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 19–20 квітня 2018 р.)

У восьми томах

Том 5. Соціально-економічні аспекти
управління підприємствами:
теорія та практика

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Пильов В. Г., Медведєва А. Д.
Оригінал-макет Біла К. О.

Підписано до друку 18.04.18. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 5,9. Тираж 95 пр. Зам. № 0418-01/6.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2

тел. +38 (067) 972-90-71

www.confcontact.com
e-mail: conf@confcontact.com