

Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)  
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)  
Інститут економіки імені Паата Гугушвілі  
Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)  
Клайпедський університет (м. Клайпед, Литва)  
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)  
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)  
Мерія м. Громадка (Польща)

---

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2020:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 2–3 квітня 2020 р.)

У семи томах

Том 1. Соціально-економічні аспекти управління підприємствами:  
теорія та практика

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2020

УДК 336  
ББК 65.01  
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

#### 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., Заслужений діяч науки та техніки України, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

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

*Олійник Т. І.* – канд. екон. наук, зав. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

*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;

*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;

*Даріуш Павліцин* – мер міста Громадка (Польща);

*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;

*Тімар І. В.* – старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 квіт. 2020 р. : у 7 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020.

ISBN 978-617-645-377-2

Т. 1. Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика. – 2020. – 108 с.

ISBN 978-617-645-378-9

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 2–3 квітня 2020 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336  
ББК 65.01

ISBN 978-617-645-377-2

ISBN 978-617-645-378-9 (Т. 1)

© Авторський колектив, 2020

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

**Kot N. V.**

*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

### **MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT**

In the context of declining positions of business strategy and technology in the competition, the personnel factor comes to the fore.

Personnel management is a segment of strategically oriented enterprise policy, the process of interaction with employees is aimed at achieving the planned result in relation to various issues of personnel management.

Personnel management based on the formation of HR management strategy, discussion and development of an operational plan of work with staff, introduction of enterprise personal marketing, company's HR assessment and its personnel needs. Human resources management is a systematic interaction at all stages of human resources enhancement, which will provide the national economy with the required human resources and lead to a harmonious disclosure of the individual's potential and increase labor productivity.

A number of factors influence the change in approaches to HRM, which are divided into two types relatively to the organization. These are the factors:

1. External environment:

- regulatory restrictions;
- the situation on the labor market.

2. Internal environment:

- the goals of the enterprise, their opportunities in time and the degree of development;
- management style, fixed in the organization structure;
- working conditions;
- qualitative characteristics of the workforce;
- leadership style [1].

Analyzing the situation observed in our country regarding the approach to the concept of personnel management, the management of most enterprises pays attention only to the economic and technological features of the enterprise's functioning in unstable situations.

The result of such management decisions was the systematic outflow of industrial sector specialists to other niches of the economy, due to a significant decrease in real earnings, social benefits, uncertainty about the future. Previously, the

reduction in the number of personnel was not a concern in terms of quantity, since the drop in output automatically reduced the need for workers in certain specialties. At the same time, the irrational approach to HR management has led to disappointing consequences. Among the workers who were fired from the enterprises during the study period, the main number was not excessive staff – retired employees, unskilled, unpromising workers, and vice versa, junior and middle-aged staff also have highly qualified professionals who could have promising opportunities to use their skills and abilities in private sector enterprises [3].

In other words, the personnel elite, the best personnel of the enterprise, the talented workers were lost.

The problem of rational use of human resources is one of the most important for the enterprise of any form of ownership, regardless of what phase of its life cycle it is.

In the period of economic changes that are taking place in our country, the issue of personnel policy becomes the most relevant. Market relations are becoming more urgent, enabling staff to adapt to changing nature of relationships in the course of employment [2].

In market conditions the essence of rational personnel management at the enterprise is based on a more widespread identification and realization of each worker's abilities of the company, improving the nature of work, raising of employee's professional level. Even if the enterprise has a strong material and technical base of production, the latest equipment and technology, it can't function effectively in the case of irrational use of workers' skills and their other opportunities [1].

The need for improvement of human resources management arises in the company during periods: changes in their mission and strategy, significant changes in the market or technological changes in the industry in which they operate, reorganization, crisis situations.

Changing approaches to HR management can be caused by moving an enterprise from one stage of its life cycle to another, or merging with another enterprise. Thus, personnel policy lies in making significant positive changes to the personnel management system.

#### **References:**

1. 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.
2. Velychko, O., Velychko, L., and Kharytonov, M. (2018). Managing Efficiency in Higher Education: A Case of Ukrainian Universities. Social Sciences, Vol. 7, No. 8, pp.138-152.
3. Kovbasyuk Y. Modern personnel policy in public administration / Y. Kovbasyuk // Viche. – 2011. – №2. – P. 19–21.

**PhD Psychology Krupskiy O. P., Stasiuk Y. M.**  
*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*  
**SELF-MANAGEMENT OF A STATE SERVANT**

In the practice of a state servant, the priority is given to the problem of efficiency as a ratio of goals, costs, and performance coefficient. Under the circumstances, a state servant being capable of managing own workload is a significant and optimizing factor.

State service management structurally includes the direction of self-management, which involves the performance of staff in enhancing their personal and organizational characteristics. Self-management as a new direction of modern management in the state service arose as a result of changes in the management of modern administrative structures. These changes are driven by new approaches and management skills, stress, and uncertainty about the future that requires employees to manage themselves; modern requirements for management activity, which requires mastering up-to-date management techniques, an objective assessment of their potential, development of necessary knowledge and skills. Changes occurring in the world increase demands for management staff, professionalism, and qualification. Therefore, constant self-improve and development is a must for every manager, whether working in a private enterprise or the state service.

T. Novachenko understands the self-management of a state servant as a behavioral resource to increase management efficiency by scheduling working hours, organizing a workplace, increasing stress resistance, and so on. Self-management as a process of management implies the ability to find a balance of state, public, and personal interests, without using manipulative technologies [1].

We will consider the self-management of a state servant as a state servant conscious management of an organization and the pursuit of professional activity in order to increase its performance through the optimal use of working time. The essential features of modern state servants include professionalism, the desire to create and maintain a pleasant psychological climate, which is impossible without self-work, and self-management.

Complex, coordinated, practical actions in the state service require competent, highly organized, persistent, and courageous CEO and managers. They must think globally and act according to international standards.

It must be made clear that self-management is about maximizing one's own capacities, consciously managing one's life (i.e., self-determined), and overcoming external circumstances both at work and in one's private life. The critical level of the self-management system is personal efficiency, which is based on effective management of own resources: time, space, communications, and finances.

Personal efficiency or productive activity of a state servant is impossible without reaching a certain level of development through self-development. Self-development, or individual development, involves acquiring a person's ability to protect oneself, manage current events, form positive relationships with the outside world, and enjoy life by being open to it. The self-development process is carried out by overcoming obstacles and the development of personal qualities aimed at the achievement of the set goals and tasks (one's will, persistence, stress resistance, ability to influence people, etc.). This process combines the following components: personal development/growth, intellectual development, professional/qualification development, and physical development.

In modern Ukraine, the self-development of a state servant is a prerequisite for survival in a market environment. According to the German management specialist H. Schwalbe, success in managing any activity requires the ability to manage oneself [2]. Domestic experts theoretically substantiate two management regimes of state institutions: functioning mode and the development mode. The organization's staff should be continually evolving. The personnel focus on shifting to self-development requires creating preconditions. Hence, there is a need to motivate personnel, and each employee's creative potential, which reveals prospects for pursuing an individual business career. There is an urgent need to build such a system of motivation where employees should perceive the proposed set of incentives and generate internal motives for self-development.

The basic idea of a state servant self-management is to consciously manage own life, including professional, maximizing personal opportunities for self-reform, and overcoming external circumstances (preventing negative consequences, reducing their impact, and so forth). All this contributes to personal realization, preservation of both mental and physical health, professional burnout prevention, and helps to protect against manipulative technologies, and so on. Unlike other types of management in the processes of self-rule and personal self-management, the subject and the object of management coincide. It is a state servant who, having realized the need to correct their own behavior or condition, influences their own feelings, emotions, attitudes, etc. When it comes to dissatisfaction with such actions result, a state servant may repeat this process until reaching the desired result or change the influence methods or the problem he/she wants to eliminate.

#### **References:**

1. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко. – К.: НАДУ, 2013. – 96 с.
2. Швальбе Б. Личность. Карьера. Успех. Психология бизнеса: пер. с нем. / Б. Швальбе, Х. Швальбе. – 4-е изд., просмотр. и доп. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.

**Lubenets N. V.**

*Dnipropetrovsk Regional Clinical Oncology Center (Ukraine)*

## **THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF A MEDICAL INSTITUTION**

Culture is the basis of the life cycle and the organizational potential of any organization. The values, norms, and attitudes that are accepted and shared by the majority of employees make a competitive advantage that cannot be 100% reproduced [1]. Organizational culture can be the reason for both increasing and decreasing the efficiency of a medical institution. According to international experience, organizational culture in the market conditions is increasingly becoming a critical factor in the active (or vice versa) development of an enterprise [7].

The relevance of the organizational culture is greatly enhanced when considering the organizations' development in the context of globalization and interaction of national and business cultures. Nevertheless, above all, we are interested in a culture that promotes the growth and sustainable development of an organization [8]. Today, organizational culture is gradually becoming a dominant factor not only in the group identity of the individual but also in the socialization of the individual inside the organization and the community as well.

In the 50-60's of the twentieth century, the concepts of «organizational culture» and «organizational morality» began to appear in the papers of various scholars, wherein some elements of the concept of «social responsibility» were observed. However, the term was more widely used in the early 1990s in the studies of well-known Western management specialists, including J. Grayson, K. O'Dell, P. Drucker, V. Ouchy, et al. Most scholars interpreted social responsibility as a derivative of a healthy organizational culture and as an individually conscious attitude of the enterprise to its product/service and all stakeholders [4, 10].

Local researchers' papers, such as G. Zakharchin [3], M. Kalnitskaya [6], O. Kharchyshyn [5], most commonly define the organizational culture as a set of norms, rules, customs and traditions that are supported by the subject of organizational power and that set the general framework for the employee behavior, organizations that align with its strategy.

In particular, one of the most meaningful definitions of organizational culture is provided by N. Zhovnir: «... a system of organization of labor, which is formed and implemented for effective use of available labor resources that operate based on established rules and procedures of the internal organization of the enterprise in order to fulfill current production tasks, enterprises' competitiveness, manufactured products, meeting needs and interests, and maximize profits» [2, pp. 45-47].



Based on this definition, let us summarize the organizational culture's concept as a set of rules, norms, traditions adopted by the management and staff of an organization, and which are expressed in the values declared by the organization, in the behaviors and actions set by the staff. It should be noted that despite the considerable amount of research on the development of organizational culture by international experts, recognized by the authorities in this field. Even though the Western approaches to the organizational culture of the enterprise are very diverse, these studies are most often not suitable to apply in national organizations. It is explained by the specifics of the Ukrainian economy and the mentality that carries systemic transitional defects.

Let us outline the structure of organizational culture. E. Shane [9] proposes to consider the organizational culture at three levels. The first-level – «surface» or «symbolic» – includes such visible external facts as the applied technology, the use of space and time, the observed behavior of employees, language, slogans, and the like. Any organization should adhere to these «superficial» manifestations of organizational culture because they are closely linked to the organization's image and reputation.

The second, «deeper» level, examines the values and beliefs shared by members of an organization. The third, «deep» level, includes the fundamental foundations of relationships within the organization and between the external environment and the organization [9]. Thus, when it comes to the role of organizational culture mechanisms in human resources management, it should be noted that it is an organizational culture that provides the formation of moral and ethical values and attitudes of the organization's personnel. It also encourages the realization of the intellectual potential of human resources for effective management, which is especially important for medical institutions in the period of reformatations.

Therefore, the first sign of the organizational culture's effectiveness of a medical institution should be considered the degree of compliance of staff values with the values of the institution and the expectations of stakeholders. The experience of the world's leading medical institutions demonstrates that an organizational culture is always a useful tool for managing human resources and one of the primary sources of competitive advantage for healthcare providers.

#### **References:**

1. Гринько Т. В. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств / Т. В. Гринько, О. П. Крупський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1 (163). – С. 145–154.
2. Жовнір Н. М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н. М. Жовнір // Економіка і регіони – 2004 – №1(2) – С. 45-47.
3. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №. 19. – С. 241-248.
4. Крупський, О. П. Професійна етика як фактор становлення й розвитку соціально-відповідальної організаційної культури туристичного підприємства / О. П. Крупський //



- Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – 2014. – Т. 22, Вип. 6. – С. 23-30.
5. Харчишина О. В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами [Електронний ресурс] // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. Дата відвідування: 25.02.2020. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62)
  6. Kalnitskaya M. The influence of organizational culture on the innovational potential of the company / Kalnitskaya, M //European Journal of Management Issues. – 2015. – Т. 23. – №. 5. – С. 60-70.
  7. Krupskyy O. P. Cultura organizzativa e sicurezza: attuazione delle caratteristiche del servizio / O. P. Krupskyy // Italian Science Review. – 2014. – Т. 3. – №. 12. – С. 368-371.
  8. Rockstuhl T. Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world / T. Rockstuhl, S. Seiler, S. Ang, L. Van Dyne, H. Annen //Journal of Social Issues. – 2011. – Т. 67. – №. 4. – С. 825-840.
  9. Schein E. H. Organizational Culture & Leadership [Electronic Resource] / E. H. Schein. – 1997 – Mode of access: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
  10. Übüs Ü. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility / Ü. Übüs, R. Alas //Engineering economics. – 2009. – Т. 61. – №. 1. – 90-99.

**К. соц. н. Бержанір А. Л.**

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна)*

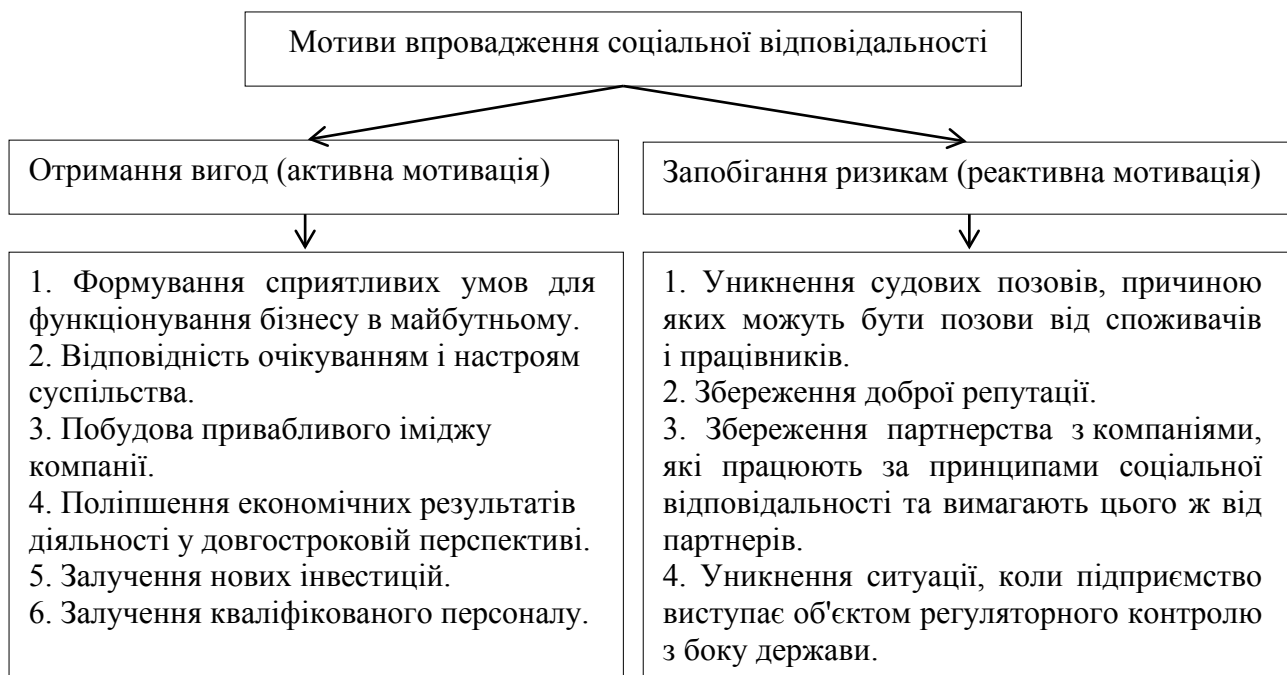
## **МОТИВАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Сучасний етап соціально-економічного розвитку передбачає існування об'єктивної тенденції підвищення значущості соціальної спрямованості підприємницької діяльності. За таких умов відбувається принципове переосмислення основного завдання будь-якої бізнесової структури – від максимізації власних доходів до підвищення соціальної корисності для громади і усього суспільства. Підприємництво під час розробки стратегій економічного розвитку, базуючись на соціально відповідальних принципах, повинно сприяти зростанню матеріального і духовного потенціалу країни, забезпечувати сприятливе середовище для практичної реалізації знань та здібностей кожної особистості. У науковій літературі вказується [1, с. 33], що бізнес завжди зацікавлений в передбачуваності і максимально далекій перспективі власного розвитку. Цього можна досягти, тільки беручи участь у безпосередньому щоденному будівництві корпоративного майбутнього, а значить – майбутнього суспільства, в якому бізнес працює.

Зростання темпів та обсягів соціальної відповідальності бізнесу обумовлює необхідність формування ефективної системи мотивації підприємців до активної діяльності з реалізації потенціалу у соціальній сфері. Як стверджують науковці [2, с. 206], мотивація полягає в тому, що довгострокова прибуткова

бізнес-діяльність визначається вибором такої її орієнтації (місії), яка, перш за все, відповідає мотиву досягнення достатніх темпів зростання прибутку, що дозволяють рівнозначно нарощувати соціальний потенціал підприємства, а визнання пріоритетними інших мотивів може призвести до істотного скорочення конкурентних переваг. Цей підхід відображає сутність підприємництва як процесу, що з'єднує матеріально-комерційний та ідеально творчий початок і визнає як пріоритетну соціально-екологічну відповідальність за наслідки зростання і розвитку.

О. Алексеева [4, с. 130] вказує на те, що аргументи на користь впровадження соціально відповідальної поведінки можна поділити на два блоки (рис. 1). По-перше, підприємці очікують отримання певних вигод або переваг, які могли б формувати активну мотивацію, тобто сприяти позитивним змінам у діяльності підприємств. Також велике значення відіграють аргументи, які свідчать про те, що соціальні заходи є ключовим елементом управління ризиками. Ці докази виступають основою у процесі формування реактивної мотивації, за якої соціально відповідальна поведінка розглядається як засіб збереження досягнутої стабільності [4, с. 130].



**Рис. 1. Мотиваційні чинники впровадження соціальної відповідальності.**

*Складено автором за [5, с. 94]*

За результатами репрезентативного дослідження, проведеного на замовлення Центру «Розвиток КСВ» у 2018 році у рамках проекту «Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес поведінки» [3, с. 13], серед мотивів, які спонукають впроваджувати політику КСВ, на першому місці

стоять моральні міркування. Моральні міркування є головним мотиватором впровадження політики КСВ вже протягом багатьох років. Це свідчить про те, що більшість компаній ще недостатньо усвідомила позитивний вплив КСВ на репутацію та фінансові показники своєї діяльності. Крім того, на нашу думку, це може бути пов'язано й з бажанням компаній зробити свій внесок у розв'язання соціально-економічних і гуманітарних проблем, які постали в країні внаслідок анексії Криму та конфлікту на Сході країни. Тим більше, що майже третина опитаних відносить до КСВ допомогу війнам АТО та мешканцям зони АТО і благодійність [3, с. 13].

Отже, актуальною є потреба наукового обґрунтування розробки і впровадження цілісної системи мотивації та стимулювання підприємців до ведення соціально відповідального бізнесу. Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки обумовлює розширення мотиваційних чинників, які сприятимуть зростанню не тільки економічних, але і соціальних показників діяльності бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Бержанір А. Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. *Вісник Донецького національного університету*. 2015. Серія Економіка і право. № 1. С. 32–35.
2. Мішура В. Б. Напрямки реалізації мотивації соціальної відповідальності бізнесу. *Соціальна відповідальність: сучасні виклики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 квітня 2016 р. Краматорськ, 2016. С. 205–208.
3. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / уклад.: А. Зінченко, М. Саприкіна. Київ : Юстон, 2017. 52 с.
4. Алексеева О. Международный опыт в сфере мониторинга и оценки КСО компаний. *Корпоративная социальная ответственность бизнеса. Экспертная оценка и практика в Украине* : сб. статей и рекомендаций / глав. ред. И. Хисамов. Киев: ТЭФ ОЛБИ, 2008. С. 128–134.
5. Петрушенко Ю. Н. Особенности реализации концепции социальной ответственности бизнеса в национальном хозяйстве Украины. *Journal of institutional studies*. 2013. № 1. Том 5. С. 92–107.

**Борисенко В. Б., Смирнова Т. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Діяльність компанії в будь-якій сфері неможлива без зацікавленості її персоналу в цьому, тому задля ефективної роботи мотивація – це одна з основних задач яка стоїть перед менеджером.

Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [1].

Мотивування є суто психологічним явищем, через яке менеджери спонують себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Основа «мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу» [2].

Підвищити віддачу окремого працівника можна досягти шляхом впровадження мотиваційних засобів, які спрямовуються на самостійну поведінку співробітника без необхідності використання впливу шляхом тиску або вимог.

У зв'язку з цим, можна виділити три загальні прийоми мотивації трудової діяльності :

1. Прийоми, орієнтовані на працівників.
2. Прийоми, орієнтовані на роботу.
3. Прийоми, орієнтовані на організацію [3].

Досвід провідного бізнесу у сфері телекомунікацій на прикладі ПрАТ «Київстар» показує що, мотивація залишається одним з провідних інструментів управління персоналом. Впровадження мотиваційної політики позитивно впливає на економічний розвиток цієї компанії. За допомогою системи мотивації можна керувати працівникам, тим самим отримуючи позитивний результат у вигляді якісної роботи, нових розробок, ефективної праці.

Основним напрямом діяльності компанії є телекомунікації. ПрАТ «Київстар» – це найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку і передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, в тому числі 4G.

Компанія постійно заохочує прагнення своїх працівників до професійного росту, тому тут створена система навчання та підвищення кваліфікацій. За допомогою щорічних курсів і тренінгів близько 50% працівників підвищили свій рівень кваліфікації, що позитивно відобразилось на якості та продуктивності праці. «Київстар» інвестує в своїх співробітників – в навчання і розвиток необхідних компетенцій, піклується про соціальну захищеність персоналу, забезпечує високий рівень заробітних плат, мотивуючу робочу атмосферу і робочі місця, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці.

Для забезпечення координації діяльності працівників, та заохочування їх до ефективної трудової діяльності, виконання їх функціональних обов'язків необхідний механізм для приведення в дію всіх ланок організаційної структури компанії. Мотивування персоналу – це головний механізм, який допоможе впливати на поведінку співробітників відповідно до потреб компанії.

Впровадження мотиваційної політики позитивно впливає на економічний розвиток компанії. За допомогою неї можна керувати працівникам, тим самим отримуючи позитивний результат у вигляді якісної роботи, нових розробок, ефективної праці.

Що стосується мотиваційних програм у компанії «Київстар», то одним із методів мотивації є заохочення працівників до виконання планів окремих підрозділів спрямоване на досягнення певних цілей, для цього встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання або недотримання плану, яке повинне мотивувати керівництво й персонал підрозділу домагатися виконати поставленої мети. Відповідно до виконання поставлених цілей структури підрозділ отримує матеріальну винагороду.

Також існує матеріальне заохочення окремих співробітників, відповідно до поставленої мети, в кінці кожного кварталу обирають найкращих співробітників, аналізуючи ефективність їх роботи, та нагороджують їх.

Процес мотивування є простим і неоднозначним. З огляду на те, що всі працівники керуються своїми психологічними факторами, вони мають свою певну мету і спрямовані на її досягнення, підбір метода мотивації має бути суто індивідуальним.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація – це частина трудового процесу, яка позитивно відображається на результатах діяльності компанії шляхом матеріально або духовного заохочення працівників на покращення її виробничих показників. Розвиток компанії або організації відбувається лише при умові розвитку персоналу, в якого є мотивація до досягнення мети поставлене керівництвом, і потреби його задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання праці.

#### Список використаних джерел:

1. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління / О. І. Синицька. – К., 2013. – С. 240. – Бібліогр.: арк. 182-193.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
4. Офіційний сайт ПАТ Київстар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/ru/mm>

**К. н. держ. упр. Волкова Н. В., Оленіна К. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **КОРПОРАТИВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Корпоративні університети як передова форма організації навчання з'явилися у розвинених країнах у відповідь на виклики інформаційного суспільства та світової економіки, посилення конкуренції на ринку, провал традиційних закладів професійної освіти, задоволення потреб сучасної економіки у висококваліфікованих працівниках. Корпоративне навчання відіграє провідну роль в успішній діяльності компаній і є фактором їх конкурентоспроможності та ефективності.

Основними функціями корпоративного університету є навчання співробітників компанії різного рівня, управління знаннями, формування загальних корпоративних цінностей, розвиток корпоративної культури, просування інновацій.

Оскільки організації мають різні потреби та стратегії розвитку, корпоративні університети різних компаній відрізняються за призначенням, завданнями, структурними характеристиками, методами навчання. Процес навчання в корпоративному університеті має андрагогічну спрямованість і характеризується широким використанням технологій електронного навчання [1].

Корпоративне навчання персоналу не може бути ефективним, якщо воно представлене тільки разовими подіями (бізнес-тренінгами, семінарами, курсами). Саме тому процес корпоративного навчання й розвитку персоналу повинен бути постійним і безперервним.

Сучасний корпоративний університет є системою організаційного розвитку та навчання персоналу, що об'єднана загальною концепцією та методологією, які, в свою чергу, нерозривно пов'язані та узгоджені зі стратегіями організації (рис. 1).

В теорії і практиці розвитку персоналу виділяють два базові підходи до створення корпоративного університету:

- альянс з традиційними навчальними закладами або спеціалізованими сервісними фірмами (частіше – менеджмент-консалтинговими);
- формування самостійної структури [4].

Співпраця з навчальними закладами зарекомендувала себе як успішне і вигідне починання, проте, існує чимало прикладів і незалежних корпоративних університетів.

Корпоративні університети є центрами не тільки формування «твердих», технічних компетенцій, а і центрами підтримки організаційної культури,



взаєморозуміння, цінностей колегіального прийняття рішень. Створення таких університетів є особливо актуальним для компаній, які обрали стратегію інноваційного розвитку. Цьому випадку реалізується інноваційний тип навчання, відбувається передача нових знань, нових моделей мислення, формування стратегічного потенціалу. Іншим типом освітніх технологій корпоративного навчання є «підтримуюче» навчання, що характерне для компаній з відповідною стратегією.



**Рис. 1. Алгоритм створення корпоративного університету як системи організаційного розвитку**

*Складено авторами на основі [2; 3]*

Створення корпоративного університету є доцільним лише для такої організації, яка чітко визначила мету бізнесу і стратегічні завдання розвитку та вже сформувала власну ефективну корпоративну культуру. Лише за таких умов корпоративний університет зможе виконувати покладені на нього завдання та сприяти ефективній діяльності організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Lytovchenko, Iryna (2016). Corporate university as a form of employee training and development in American companies. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/17840/1/AE2016.5-05.pdf>



2. Харчишина, О. В. (2017). Корпоративний навчальний центр та його роль у формуванні організаційної культури. *Інноваційна економіка*. № 3. С. 31-33.
3. Козак, Н. И. (2016). Корпоративний університет. *Управление компанией*. №12. С 12-16.
4. Баніт, О. (2014). Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. URL:file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D1%88%D0%B0/Downloads/ped\_in\_2014\_1\_17.pdf

**К. н. держ. упр. Волкова Н. В., Ульянченко К. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ З МЕТОЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Формування компетенцій є головною метою розвитку персоналу. При цьому під компетенціями слід розуміти стратегічно значимі для організації та практично нею реалізовані знання та вміння. Компетенції персоналу є складовою компетенцій організації, що включає технологічні та організаційні компетенції, знання технологій виробництва та управління, соціальні зв'язки із стейкхолдерами, партнерами, органами влади. Компетенції є нематеріальним активом організації, що надає їй переваги на ринках.

Розвиток як покращення якісних характеристик персоналу забезпечується в організації шляхом навчання, адаптації, планування трудової кар'єри, формування кадрового резерву для керівних посад, удосконалення організаційної культури. Потреба у розвитку персоналу визначається на основі його оцінки та підтримується стимулюючими заходами.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це також підхід до опису та оцінювання професіоналізму, який ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок та особистісних якостей. Саме вони дають працівнику змогу реалізовувати професійний потенціал в трудовій діяльності.

Компетентнісний підхід не тільки описує знання і навички людини, скільки формує модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства. При цьому важливим є врахування факторів впливу зовнішнього середовища та внутрішнього середовища (рис. 1).

Зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах здійснюють вплив на формування і розвиток професійної компетентності персоналу організації і спричиняють постійне зростання вимог до наявних компетенцій працівника. При цьому найбільший вплив на рівень професійної компетентності працівника здійснюють фактори внутрішнього середовища – якість надання освітніх послуг, стратегічні ресурси, соціальне партнерство [1].



**Рис. 1. Модель розвитку персоналу на основі компетентісного підходу**

*Складено авторами на основі [1]*

Для розробки програми розвитку персоналу важливим є прийняття в якості стандарту набору компетенцій як профілю ідеальних працівників. Це означає розробку профілю посади, що відображає необхідні якості, характеристики і необхідний ступінь виразності кожної з характеристик). Таким чином організація може системно підходити до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури та ефективності роботи персоналу. Наявність в організації такої моделі дозволяє узгоджувати її із основною стратегією, здійснювати підбір і просування тих працівників, чиї компетенції максимально відповідають потребам підприємства, розробляти програми професійного розвитку персоналу та утримувати цінні кадри [2].

Важливою є синхронізація компетенцій працівників і компетенцій організації. Однак, основним завданням компетентісного підходу є стимулювання

працівника до управління власними знаннями і навичками, тобто до саморозвитку і самонавчання [3].

Отже, якщо персонал є компетентним та мотивованим до професійного розвитку, то він являє собою конкурентну перевагу організації. Актуальність компетентнісного підходу в практиці розвитку персоналу визначена наявністю чинників, що перевищують адаптивні можливості організації, такими як загострення конкуренції, турбулентне зовнішнє середовище з непередбачуваними та швидкозмінними обставинами, в яких компетенції є фактором стабілізації та допомагають людині та організації діяти в нестандартних ситуаціях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аграмакова Н. В. Використання компетентнісного підходу для оцінки та розвитку персоналу/ Н. В. Аграмакова, Г. І. Писаревська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. – 2018. – С.1-3.
2. Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом/ І. П. Миколайчук, Ю. О. Стрижак // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 18(40). – С.53-56.
3. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом/ А. В. Синиченко // Фінанси, облік, банки. – 2016. – №1(21). – С.288-294.

**Голей Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНІ**

Інфраструктура (виробнича та соціальна) займає важливе ключове місце в розвитку регіональної економіки та економіки країни в цілому, оскільки існування її пов'язане зі станом продуктивних сил, а також з територіальним поділом праці, з ефективністю функціонування сфери матеріального виробництва, із забезпеченням придатних умов для життя громадян [1, с.4].

В Україні в сучасних умовах господарювання виникає гостра потреба у прискоренні вирішення існуючих проблем розвитку усіх складових виробничої та соціальної інфраструктури на макро- і мікрорівні. Для прискорення розвитку виробничої та соціальної інфраструктури в межах децентралізації необхідно знайти максимально підходящі для цього шляхи стимулювання з точки зору самих сучасних підприємств, діючих у певному регіоні, та утворюючих або підтримуючих різні частини власної інфраструктури та інфраструктури країни.

В теперішній час складається така ситуація, що більшість важливих об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури знаходяться під управлінням

приватних компаній, а також передані на баланси міських, сільських та селищних рад, які в свою чергу не поспішають займатися їх відновленням та розвитком за відсутністю потрібних на це коштів. Тому, органи влади звертають свою увагу до підприємств, які працюють у відповідному регіоні, залучаючи їх до розвитку таких важливих сфер, що забезпечують життя суспільства.

В зв'язку з цим місцеві органи влади шукають шляхи (на основі існуючого досвіду розвинутих країн світу) для стимулювання розвитку виробничої та соціальної інфраструктури в межах децентралізації з залученням до цього процесу містоутворюючих підприємств, розташованих у регіонах, на балансі яких є такі об'єкти або ж вони розташовані в близькості до таких підприємств.

Основними шляхами виступають стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств і розширення можливостей використання фінансового лізингу для розвитку виробничої та соціальної інфраструктури.

КСВ є засіб приватного врегулювання неринкових відносин між компаніями та стейкхолдерами – особами та інститутами, що існують усередині або поза компанією, і що роблять вплив на те, як компанія здійснює свою діяльність, або на яких впливає діяльність компанії [2, с.22-25].

Головним стимулом реалізації політики КСВ є моральні міркування, а головними перешкодами для впровадження політики КСВ представники компаній називають брак коштів, нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, та податковий тиск [3, с.5].

Яскравим прикладом розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні є Агроіндустріальний холдинг МХП, який дотримується принципів сталого розвитку, піклуючись про навколишнє середовище за допомогою комплексу заходів: сертифікації всіх технологічних процесів і правильної утилізації відходів. Підприємства Групи МХП активно взаємодіють з місцевим населенням в місцях розташування власних виробничих потужностей, підтримуючи стійкий розвиток громад. Відповідно до принципів КСВ, холдинг бере участь у співфінансуванні соціально орієнтованих проектів і самостійно реалізовує проекти, які допомагають розвивати регіони присутності МХП. За минулий рік на розвиток інфраструктури, сприяння розвитку освіти, спорту і культури, допомога медичним закладам і т.ін. було виділено понад 110 млн грн. Також компанія розвиває зелену енергетику: у 2012 році почав свою роботу біокомплекс з переробки курячого посліду потужністю 5 МВт на базі однієї з птахофабрик холдингу. Це дозволило мінімізувати енерговитрати, переробляти 100% курячого посліду і компанія отримала надійне джерело відновлюваної енергії. У 2020 року також буде запущений ще один біогазовий комплекс на базі

найбільшої птахофабрики МХП і в цілому в Україні потужністю 20 МВт, який може стати найбільшим у світі[4].

Тому першочерговими заходами, які мають бути направлені на стимулювання розвитку соціальної відповідальності сучасного бізнесу, належить віднести:

- формування держаного фонду та залучення коштів місцевих бюджетів для часткового дофінансування важливих проектів розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, ініційованими самими приватними підприємствами на територіях їх присутності;
- надання різноманітних податкових пільг;
- формування низки заходів морального стимулювання для підприємців (державних конкурсів, грантів, тощо), що вкладають кошти та ресурси в соціально значимі проекти регіонів;
- розвиток фінансового інструментарію стимулювання забезпечення соціальної та виробничої інфраструктури необхідним обладнанням, майном, наприклад за допомогою фінансового лізингу.

Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні потребує сприяння з боку держави, яка повинна визнати її як бажану поведінку для вітчизняного підприємництва та розробити комплекс стимулів і заходів по поширенню і популяризації КСВ в суспільстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження// ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. – Київ, 2017. – 108 с.
2. Рассел Джерсі Корпоративна соціальна відповідальність / Джерсі Рассел. – М.: VSD, 2018. – 475 с.
3. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с.
4. 5 прикладів корпоративної відповідальності: світова практика Код доступу URL: <https://news.liga.net/all/pr/5-primerov-korporativnoy-otvetstvennosti-mirovaya-praktika> (Дата звернення 15.01.2020)

**Горбунова Ю. Р., Голей Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних конкурентних умовах ведення бізнесу кожне підприємство має розуміти роль і вагомість внеску кожного працівника в спільні результати діяльності. У зв'язку з цим однією із основних функцій керівника є пошук

сучасних дієвих інструментів посилення мотивації працівників, підвищення їх активності, креативності, зацікавленості у результатах праці. Це стосується підприємств усіх видів економічної діяльності, будь-якого розміру бізнесу і будь-якої специфіки.

Сутність мотивації персоналу полягає в створенні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, визнанні та винагороді певних досягнень в роботі, визначенні та задоволенні робочих потреб працівників, в гідній оплаті праці, що сприяє підвищенню продуктивності роботи персоналу та, в свою чергу, позитивно відображається на діяльності підприємства загалом.

Мотивація трудової діяльності персоналу дає можливість керівництву вирішити такі питання:

- залучення до роботи на підприємстві висококваліфікованих фахівців;
- визнання успіхів працівників та стимулювання їх подальшої робочої активності;
- покращення морально-психологічного стану персоналу;
- популяризація результатів роботи кращих працівників;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [1].

Найчастіше мотивацію прийнято поділяти на матеріальну і нематеріальну.

Матеріальна мотивація персоналу передбачає винагороди працівникам у матеріальній формі за досягнення необхідних результатів в роботі та прийняття на себе певних обов'язків.

Найбільш розповсюдженим видом матеріального стимулювання є заробітна плата, достатній рівень якої дозволяє зменшити вплив робочих кадрів, а отже, сприяє формуванню стабільного трудового колективу та зменшує витрати роботодавця на залучення та навчання нових працівників. До того ж висока заробітна плата дає можливість відібрати до роботи кваліфікованих співробітників, праця яких буде продуктивніше середнього рівня.

Також способами матеріальної мотивації персоналу можуть бути наступні: надбавки, комісійні винагороди та доплати за гарні результати праці, преміювання, участь робітників у прибутку компанії[2].

Під нематеріальним стимулюванням персоналу мають на увазі такі заохочення до продуктивної діяльності, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення. Основними видами нематеріальної мотивації є такі:

- навчання і підвищення кваліфікації робітників;
- створення прозорої системи оцінки і оплати їх праці;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;



- публічне визнання досягнень працівників та підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- прояв уваги керівництва до думки робітників.

Навчання за кошти підприємства виступає одним з найважливіших елементів у системі мотивації працівників. Працівник отримує можливість відійти від рутини робочої обстановки, отримати нові знання та новий досвід. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує більш професійні робочі кадри [3].

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що на сучасному етапі мотивація набуває все більшого значення в управлінні персоналом, адже тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь підприємству та суспільству.

#### **Список використаних джерел:**

1. Погорелов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / М. І. Погорелов, А. Д. Гордієнко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 22. – С. 105-109.
2. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 6. – С. 45-51.
3. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – №3(7). – С. 58-61.

**Д. е. н. Гринько Т. В., Лесів І. Г.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Інноваційний розвиток підприємств – це найважливіший фактор для економічного зростання країни [1], що регулюється нормативно-правовими актами, серед яких Закони України «Про інноваційну діяльність», Закони України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні», Закони України «Про наукову та науково-технічну діяльність», Закони України «Про державну прогнозування та розробку програмного забезпечення економічного та соціального розвитку України», Закони України «Про наукову та науково-технічну експертизу», Закони України «Про пріоритетні напрямки розвитку наукових і технічних наук», Закони України «Про особливий режим інвестиційної та

інноваційної діяльності технологічних парків» та іншими підзаконними актами [3].

Оксюмором є неузгодженість багатьох з них, так, стратегія на 2010-2020 роки не була ухвалена; стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року була оприлюднена в жовтні 2018 року у вигляді проекту, який запропонувало МОН, але затвердили її тільки 10.07.2019. На підставі цього доцільним є простежити ефективність законодавчих актів, що регулюють інноваційний розвиток України, визначивши якісно-статистичні показники розвитку економіки України, та порівняти їх з країнами-лідерами світу.

Структура економіки України за внеском до ВВП (2018 р): промисловість 12,5%; сфера послуг 73%; сільське господарство 14,5%. У той час як у Швейцарії: промисловість 20%; сфера послуг 78%; сільське господарство 2%; у Германії: промисловість 25,4%; сфера послуг 73,75%; сільське господарство 0,85%; у Франції: промисловість 13,4%; сфера послуг 84,5%; сільське господарство 1,8%. Так, у розвинутих країнах, з найвищим рівнем економіки є сфера послуг, а промисловість та сільське господарство у спадній послідовності, у той час як в Україні ситуація інша: сфера послуг, сільське господарство та промисловість відповідно[4].

У 2013 р. в Україні кількість промислових підприємств (ПП), які здійснювали інноваційний розвиток становила 13,6%, у 2014 р. – 12,1%, у 2015 р. – 15,2%, а у 2016 р. – 16,6%. У 2017 р. було незначне скорочення до 14,4%, та в 2018 р. – 15,5%. Для порівняння кількості таких підприємств в Германії – 63,3%; Франції – 42,7%; Китаї – 35%; Японії – 33%; Польщі – 17,8% у 2018 р.

Тож, динаміка ПП України за останні 10 років є нестабільною та знаходиться у межах 16%. Україна займає 53-є місце в рейтингу найбільш інноваційних країн світу за версією Bloomberg L.P., що на 12 позицій нижче, ніж у 2015 р. [5]. Україна на наукові дослідження та розробки витрачає у 7 разів менше, ніж Японія, та у 10 разів менше, ніж Південна Корея за 2016-2017рр.

Залежність обсягу ВВП на душу населення від витрат на дослідження та розробки в Україні має коефіцієнт кореляції – мінус 0,41233068 – вплив інновацій економічний показник дуже слабкий; в Японії коефіцієнт кореляції – 0,155356758; в Південній Кореї – 0,915535617, що є кращим, ніж в Україні.

Отже, існуючи законодавчі акти в Україні не забезпечують інноваційний розвиток країни та економічних суб'єктів [2].

Таким чином, необхідно при формуванні державної системи регулювання та забезпечення інноваційного розвитку необхідно:

- визначити пріоритетні види НДР, що мають бути похідними від пріоритетів, встановлених в державних науково-технічних програмах розвитку;
- створити систему захисту інтелектуальної власності;

- додати до основних показників виміру результатів показники інноваційної діяльності: обсяги продажів і частка в експорті високих технологій;
- скорегувати мету стратегії розвитку, з урахуванням результату, а не процесу досягнення;
- скорегувати строки розробки стратегій по галузям та загальним пунктам стратегії, щоб як можна швидше побачити позитивний результат економіки України;
- розробити правила і процедури проти вчинення корупційних правопорушень.

Можна зробити висновок, що країни, які впровадили інноваційну модель розвитку показують більш високий рівень ВВП на душу населення. І це знаходить підтвердження в всесвітніх рейтингах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т. В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько // Академічний огляд. – 2015. – №1. – С. 225-260.
2. Гринько Т. В. Державне регулювання розвитку інноваційного підприємництва / Т. В. Гринько // Економіка і регіон 2005. – №4 (7). – С. 96-99.
3. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Bloomberg L.P. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/>

**Гур'єва І. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВИРОБНИЧА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ЇЇ СТРУКТУРА**

Підприємство є складним організаційно-виробничим механізмом. В його складі взаємодіють як особистісні, так і матеріальні елементи виробництва, тобто на підприємстві створюється певний вихідний комплекс, необхідний для здійсненні заданого виробничою програмою процесу виготовлення продукції. Вся сума вихідних матеріальних елементів виробництва формує виробничий апарат підприємства, а їх поєднання з особистісними елементами – виробничу систему. Встановлення оптимального поєднання елементів виробництва – важлива економічна задача ефективної організації діяльності підприємства. Теорія виробничих систем відображає ті загальні закономірності, які властиві класу цих систем незалежно від територіального розташування, організаційно-правової форми, виду діяльності, виробничої специфіки тощо. Вона використовується при

формуванні нових та розвитку структури діючих систем, дозволяє застосовувати формалізацію взаємозв'язків між системою та її складовими [3].

«Виробничі системи – це особливий клас систем, що об'єднують працівників, знаряддя і предмети праці та інші елементи, необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги» [1].

З позицій системного підходу виробничо-економічну систему можна розглядати, з одного боку, як цілісну систему з властивою їй специфічною природою, оригінальною структурою, особливими закономірностями функціонування і розвитку, а з іншого, як функціональну підсистему єдиної національної економічної системи країни. За своєю функціональною структурою виробничі системи складаються із трьох основних і фундаментальних сфер: технологічної, техніко-економічної та соціально-економічної.

Обов'язковими компонентами виробничої системи є вхід, виробничий процес, вихід і зворотний зв'язок. Вхідний компонент забезпечує функціонування системи через постачання їй необхідних ресурсів – сировини, матеріалів, енергії, працівників. Виробничий процес спрямований на сполучення основних ресурсів і перетворення сировинних ресурсів у нову продукцію. Вихідний компонент системи становить результат функціонування системи у вигляді її кінцевого продукту. «Виробничій системі властиві певні структура, поведінка, еволюція» [2].

Елементом виробничої системи є складова системи, яка не розчленовується на дрібніші частини. Такими елементами виробничої системи є працівники, знаряддя, предмети, продукти праці, а також виробничі процеси та їхня організація [4].

Виробничі системи містять такі основні компоненти: «матеріально-технічні ресурси, до яких включають виробниче обладнання, інструмент, інвентар, оснащення, енергоресурси, основні та допоміжні матеріали; технологічні ресурси, які виявляються через технологічні процеси, конкурентоспроможні ідеї, наукові розробки та ін.; трудові ресурси, які формуються кваліфікаційним складом працівників; просторові ресурси, які складаються з виробничих приміщень, території, комунікацій тощо; земельні ресурси, які формує земля як основний засіб виробництва або як базис для розміщення виробництва; організаційні ресурси, які визначаються структурою виробничої системи, виробничих процесів, системи управління; інформаційні ресурси, які формуються на основі системи і характеру інформації, технічних засобів і т.п.; фінансові ресурси, які показують розмір та стан активів, їхню ліквідність, наявність кредитних можливостей» [5].

На практиці виробнича система складається з більшої кількості функціональних підсистем, що ускладнює процеси формування її структури, функціонування й розвитку на окремих етапах розвитку та ієрархічних рівнях.

Внутрішній склад виробничої системи визначається її окремими елементами: технологічними процесами, виробничими потужностями, асортиментним складом та характеристиками продукції, технологією її виготовлення, технічною підготовкою виробництва, системою освоєння нової техніки, контролем якості процесів і продукції та ін. У сукупності ці елементи створюють виробничий потенціал системи.

У кожній виробничій системі здійснюється виробничий процес, який змінює елементи виробничої системи. «Однак система зберігається при постійних змінах і перебуває у динамічній рівновазі. Така властивість системи забезпечується її структурою. Під впливом різних факторів стан системи змінюється. При цьому важливе значення мають параметри системи, завдяки яким формується її інерційність та встановлюються напрями цілеспрямованого її розвитку» [4].

Структура формується за технологічним або функціональним принципом. Вона включає основні та допоміжні матеріальні та соціальні елементи. Технологічна структура включає матеріальні елементи, а соціальна структура – працівників, що зумовлюється поділом праці. Матеріальні та соціальні елементи виконують певні функції, і їхня структура має відповідати загальним цілям системи та постійно пристосовуватися до умов середовища.

Діяльність виробничої системи є поліструктурною, оскільки відбувається на різних ієрархічних рівнях. Вона оснований на виробничому процесі, який відображає її специфіку.

Системний підхід дає можливість пов'язати усі компоненти і процеси в єдину цілісну виробничу систему. Ця єдність забезпечується функціонально необхідними зв'язками, завдяки яким формуються відносини, характерні для цієї системи. Поряд з цим при спільній діяльності складових виникають синергійні зв'язки, які забезпечують організаційний ефект взаємодії сукупності, який значно більший, ніж сума ефектів, яку забезпечують окремі частини. Однак у процесі функціонування чи розвитку встановлюються й інші надлишкові зв'язки, існування яких є необов'язковим, або й шкідливим для системи. Інтеграція елементів системи в єдине ціле забезпечується за допомогою інформаційних зв'язків між працівниками. Ці зв'язки виникають під час спілкування та взаємодії працівників.

У виробничій системі спочатку встановлюються інформаційні зв'язки, а потім формуються матеріальні зв'язки, при цьому інформація супроводжує рух реальних матеріальних ресурсів під час їхнього перетворення у готовий продукт. Рух матеріальних ресурсів підприємства починається від моменту закупки сировини та матеріалів та закінчується відвантаженням готової продукції. Завдяки цьому виникають матеріальні зв'язки між постачальниками,



транспортними та іншими обслуговуючими організаціями та виробниками, а також між підрозділами та спеціалістами самого підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Биков А. А. Антикризисна устійчивість бізнес-систем / А. А. Биков // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2005. – №1. – С. 24–30.
2. Вакульчик О. М. Управлінська діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі інтегральної оцінки / О. М. Вакульчик, О. О. Книшек // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 1 (39). – С. 109–114.
3. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 184–185.
4. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навч. л-ри, 2007. – 307 с.
5. Орлов О. О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки. – Дружківка, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156–162.

**Добровольський А. О., Голей Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Успіху у підприємницькій діяльності неможливо досягти без управління. Як соціальний феномен управління відомо з давніх часів, ще Платон писав, що для досягнення високих результатів має існувати поділ праці. Згодом праця почала еволюціонувати і набувати нових форм.

Однак управління може бути застосовано не тільки до менеджменту, але і до цілого ряду інших наук, наприклад соціології, політології, філософії, економіки. Звідси випливає, що теорія управління сформувалася як міждисциплінарна система, вона є частиною багатьох сфер нашого життя.

У сучасному управлінському процесі існують три основні підходи: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід з'явився ще в 1920р. Засновник даного підходу А. Файоль. Мета процесного підходу – це створення горизонтальних зв'язків в організаціях. Такий підхід допомагає більш оперативно вирішувати виникаючі питання і впливати на результат. Основним елементом підходу є процес.

Процесний підхід до менеджменту дозволив побачити взаємозв'язок і взаємозалежність функцій управління. Функції розділені на дві групи: перша група носить назву загальних (адміністративних) функцій, а друга конкретних або спеціальних (специфічних) функцій.



Основними перевагами процесного підходу є: координація дій різних підрозділів в рамках процесу; орієнтація на результат процесу; підвищення результативності та ефективності роботи організації; прозорість дій по досягненню результату; підвищення передбачуваності результатів;

Основні недоліки процесного підходу: кожен співробітник робить свою справу найкращим чином, але це може бути непродуктивним, тому що найчастіше такі дії погано скоординовані; організація не стимулює зацікавленість робітників у кінцевому результаті; непрямую участь в діяльності компанії (тобто мета працівників лежить в рамках тільки підрозділів, в яких вони працюють, а цілі всієї компанії орієнтовані на задоволення клієнта, якого вони навіть не можуть побачити). В теперішній час у визначенні системи управлінських функцій, в їх диференціації і інтеграції зберігається історично сформована суперечливість. Перш за все різний зміст надається самому поняттю «функції управління», в силу чого обираються неоднорідні підстави (критерії) для їх виділення.

Системний підхід зародився в кінці 50-х років (представники: А. Слоан, П. Дюпон, Р. Скотт). В основі підходу лежить теорія систем, основоположником якої вважається Л. фон Барталанфі. Система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємно впливаючих один на одного елементів, що утворюють стійку єдність. Як взаємопов'язані елементи виступають люди, структура, завдання й технологія.

Системи поділяються на два великих види: відкриті і закриті. Закриті відносно незалежні від навколишнього середовища, а на відкриту систему впливають фактори зовнішнього середовища. Сучасний менеджмент розглядає організацію як складну відкриту систему. Слово «відкрита» говорить про те, що із зовнішнім середовищем необхідно обмінюватися різними ресурсами для того щоб організація могла нормально функціонувати.

Будь-яка організація як нормальна система має наявність вхідних ресурсів, вона функціонує в умовах впливу на неї зовнішнього середовища і формує певний результат (випускає продукцію). Крім того для будь-якої організації як відкритої системи завжди характерно наявність зворотних зв'язків (виручка, інформація про продажі і т.п.).

Недоліки системного підходу: проблеми не ідентифікуються як об'єктивні, отже, можуть наростати, незважаючи на рішення проблем; немає операційного визначення цілісності, точного опису відносно речі, системи, методу, функції, неточно відбивається ставлення структури і властивостей елементів; немає теорії щодо відокремлених систем, їх виникнення, зростання і розвитку, норм і патологій, якісних перетворень і деградації.

Ситуаційний підхід розроблено в США в кінці 60-х років (представники: П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон). Пов'язаний з системним і процесним підходом,

він розширює сферу їх застосування на практиці. Ситуаційний підхід пов'язує певні прийоми і методи управління з конкретними ситуаціями таким чином, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації в умовах, що склалися. Підхід включає в себе чотири макроетапа: керівник повинен сформулювати управлінську компетентність; передбачення можливих наслідків; на основі вимог максимізації позитивних і мінімізації негативних ефектів; необхідне узгодження обраних керівником прийомів управління з конкретними умовами.

Методологію ситуаційного підходу до управління можна виразити наступними словами: від менеджера потрібне знання методів управління, які довели свою ефективність, навик прогнозування можливих наслідків при застосуванні методів управління, вміння правильної ідентифікації.

Таким чином, можна зробити висновок, що кожний підхід має свої переваги та недоліки. Важливо зрозуміти який підхід буде найбільш ефективним для підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Бурганова Л. А. Теорія управління: посібник. – 2-е вид., перероб. і доп./ Л. А. Бурганова. – М.: Інфра-М, 2013. – 153с.
2. Гапоненко А. Л. Теорія управління: підручник для бакалаврів / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельєва. – М.: Юрайт, 2014. – 342 с.
3. Гореликова-Китаєва О. Г. Текст наукової статті «Сучасні підходи до управління організацією і трудова активність працівників» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-organizatsiy-i-trudovaya-aktivnost-rabotnikov>

**Дубровський С. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

У 2016 році ООН ухвалила 17 цілей сталого розвитку, які покликані здолати економічні, соціальні та екологічні проблеми світу до 2030 року. Компанія «Нова Пошта» зобов'язана внести свій вклад у реалізацію світових цілей стійкого розвитку.

На підприємстві сформовано та втілено в життя стратегію корпоративної відповідальності, згідно якої компанія «Нова Пошта» працює над вирішенням першочергових завдань за сими цілями:

- № 3 Добре здоров'я;
- № 4 Якісна освіта;
- № 8 Гідна праця та економічний ріст;
- № 9 Інновації та інфраструктура;

- № 10 Послаблення нерівності;
- № 11 Стійкий розвиток міст та спільнот;
- № 16 Мир та справедливість.

Для вирішення таких цілей на підприємстві реалізуються заходи з:

- подолання наслідків військових дій в Україні;
- популяризації здорового й активного способу життєдіяльності;
- сприяння підприємницької активності;
- поліпшення умов праці та захищеності життя й здоров'я працівників компанії;
- застосування інноваційних технологій;
- популяризації книго читання.

ТОВ «Нова Пошта» є активним учасником благодійних та гуманітарних програм. Так, у 2014 р. компанія започаткувала програму «Гуманітарна пошта України» та почала безкоштовно доставляти вантажі для волонтерів. На цей час – це головний соціальний проект компанії, який є невід'ємною частиною логістики волонтерського руху в Україні. Щоб привернути увагу до волонтерського руху, «Нова Пошта» створила окрему експозицію, присвячену «Гуманітарній пошті України» та волонтерам (табл. 1).

**Таблиця 1. Кількість та вага відправлень  
в межах програми «Гуманітарна пошта України» ТОВ «Нова Пошта»**

| <b>Показник</b>                     | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Кількість відправлень, тис. шт.     | 22,3        | 37,2        | 28,3        | 34,0        | 33,5        |
| Загальна вага відправлень, тис. тон | 3,2         | 8,0         | 1,6         | 1,5         | 1,0         |

Керуючись принципом win-win, «Нова Пошта» поставила собі за мету розвивати та підтримувати малий та середній бізнес в Україні, започаткувавши Проект «Школа бізнесу Нова Пошта», який надає можливість власникам малого та середнього бізнесу в різних регіонах України отримати необхідні знання для підвищення ефективності своєї справи. В компанії переконані: завдяки розвитку підприємництва в Україні неодмінно буде зростати і рівень добробуту всіх громадян. У 2016 р. навчання пройшли 400 студентів в чотирьох містах України (Харкові, Дніпрі, Львові та Одесі), у 2017 р. долучили до програми студентів в м. Києві. У 2018 році кількість студентів склала 450 осіб, програму поширили ще на 3 міста – Полтаву, Хмельницький та Ужгород.

На підприємстві діє програма «КРУТО Нова Пошта» – проект для студентів, що спрямований на Кар'єру, Розвиток, Успіх, Таланти та Освіту молоді. Компанія працює із вищими навчальними закладами України та допомагає студентам опанувати soft skills для успішного старту кар'єри незалежно від спе-

ціальності. Крім того, студенти отримують можливість практики, стажування та працевлаштування в «Нова Пошта». Метою проекту є надання молоді реальних шансів для розвитку і старту КРУТОЇ в усіх значеннях кар'єри, зменшення бар'єрів між вузами, студентами і бізнесом завдяки розвитку практичної освіти.

Інші соціальні проекти ТОВ «Нова Пошта». Акція «2000 подарунків дітям-сиротам», відбувається протягом 5 років, 2 тис. дітей з 15 спеціалізованих дитячих будинків отримали свої подарунки, написавши що мріють отримати в подарунок. Акція «Надсилаю Добро». До Дня захисту дітей «Нова Пошта» разом з благодійним фондом «Запорука» запустила акцію «Надсилаю Добро» на підтримку центру онкохворих дітей «Дача». У межах акції в 150 відділеннях «Нова Пошта» продала 39 000 благодійних наліпок, весь дохід з продажу яких передали на підтримку центру. Центр «Дача» – це затишний будинок біля Інституту раку, де діти з усієї країни, що проходять тривале лікування, можуть безкоштовно жити разом зі своїми сім'ями. За 8 років «Дача» прийняла вже 1000 дітей. «Портрети тих, хто одужав і за цей час подорослішав, прикрашають центр і дарують теперішнім мешканцям затишного будинку надію на якнайшвидше одужання».

Підприємство приділяє «значну увагу медичній реабілітації учасників АТО, реалізовано програми допомоги придбання медичним закладам сучасного обладнання, що допомагає підвищити якість медичної допомоги та реабілітації учасників бойових дій». Крім того компанія відкрита до працевлаштування учасників АТО/ООС.

Підтримка книго читання. Тільки освічена нація, що читає та видає багато книг, може бути успішною, тому «Нова Пошта» послідовно підтримує проекти з розвитку книго читання в Україні.

Отже, для досягнення глобальних цілей сталого розвитку підприємство не тільки долучилося до програми, а й активно реалізує власні проекти та приєднується до стратегічних партнерств, які дають змогу працювати разом з іншими організаціями.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>

**Єлісєєва О. К., Ніколаєва А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЛЬ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ  
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Фінансово-господарська діяльність підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності потребує ефективного підходу до формування власної облікової політики, яка передбачає вибір комплексу методичних прийомів, способів і процедур організації та ведення бухгалтерського обліку підприємством з числа загальноприйнятих у державі. Ретельно продумана облікова політика забезпечує ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства, а також максимальний ефект від ведення обліку. Основою для прийняття рішень про облікову політику має бути формування повної, достовірної, правдивої інформації, яка максимально ефективно розкривала б інформацію про діяльність підприємства для зацікавлених осіб-користувачів. Розробляючи методи і принципи облікової політики, підприємства повинні враховувати її вплив на суми визнаних витрат або доходів, фінансові результати. Як правило, облікова політика, сформована підприємством, уточнює моменти визнання витрат і сприяє поданням достовірної фінансової інформації [1]. Крім того, правильно сформована облікова політика забезпечує ефективність облікового процесу організації та мінімізує матеріальні, трудові й часові витрати під час вирішення виникаючих питань.

Облікова політика – це обрана підприємством методологія бухгалтерського обліку, яка спрямована на досягнення його цілей і завдань та використовується з метою забезпечення надійності фінансової звітності й якісної системи управління з урахуванням установлених норм та особливостей. В той же час справедливим є твердження інших авторів, що облікова політика підприємств України, крім ведення обліку, включає досить широке поняття його організації [2]. Окрім цього, існують більш широкі погляди на значення та застосування інструментарію облікової політики. Облікова політика підприємства має бути спрямована на розкриття творчих здібностей підприємців у підвищенні ефективності господарювання, впровадженні нових технологій для задоволення власних потреб і виконання зобов'язань перед державою.

Облікову політику підприємство визначає самостійно в особі його керівника та головного бухгалтера відповідним наказом чи розпорядженням з обов'язковим розкриттям в окремих розділах методичних принципів побудови бухгалтерського обліку, техніки його ведення та складання фінансової і статистичної звітності, організації роботи бухгалтерської служби. Чинне законодавство надає широкі права стосовно формування облікової політики [3].

Облікова політика підприємства має істотний вплив на величини показників собівартості продукції, додану вартість, майно, податків на прибуток, самого прибутку, а також на загальні показники фінансового стану. Порівняння показників діяльності в різні періоди без аналізу облікової політики, взагалі неможливо.

Ключова роль облікової політики визначається високим рівнем її ефективності з метою прийняття управлінських рішень підприємством. Рівень ефективності облікової політики науковці визначають відносно суб'єктів та об'єктів системи бухгалтерського обліку. Мається на увазі, що облікова політика залежить від ефективності її формування керівництвом підприємства.

Враховуючи значення облікової політики в управлінні підприємством необхідно виділити етапи її формування. На сьогодні, науковці не мають однієї думки щодо кількості етапів формування облікової політики. Проте, на нашу думку, їх має бути сім (табл.1).

**Таблиця 1. Етапи формування облікової політики**

| № з/п | Назва етапу                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Визначення мети та завдання облікової політики конкретного підприємства, суб'єкта її формування               |
| 2     | Визначення факторів, що впливають на вибір елементів облікової політики та ступінь їх впливу                  |
| 3     | Встановлення об'єктів облікової політики та розробка елементів по кожному з них                               |
| 4     | Визначення впливу різних варіантів елементів облікової політики на кінцевий результат діяльності підприємства |
| 5     | Формування додатків до наказу про облікову політику                                                           |
| 6     | Погодження та документальне оформлення облікової політики                                                     |
| 7     | Впровадження облікової політики та ознайомлення з нею виконавців                                              |

У процесі розробки облікової політики конкретним підприємством найбільш важливими є такі основні фактори:

- форма власності та організаційно-правова структура підприємства;
- обсяг діяльності, кількість працівників, номенклатура продукції та ін.;
- відносини з податковою системою, наявність пільг та умови їх одержання;
- галузеві особливості, які й визначають вид діяльності та зумовлюють технологічно-організаційні умови роботи;
- умови постачання і збуту продукції; матеріальна база та рівень забезпечення кваліфікованими обліковими працівниками.

Отже, слід враховувати вплив облікової політики на показники діяльності підприємства. Адже різні методи обліку призводять до різних фінансових результатів діяльності підприємства. Таким чином, при розробці облікової



політики слід врахувати цілі інформаційного забезпечення різних груп користувачів облікової інформації.

**Список використаних джерел:**

1. Васильєва Л. М. Сутність облікової політики, її значення і вимоги, які до неї пред'являються [Електронний ресурс] / Л. М. Васильєва // Ефективна економіка. – 2013. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2131&p=1>.
2. Радіонова Н. Облікова політика як методологічна основа управління підприємством / Н. Радіонова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2015. – №2-3. – С. 53-60.
3. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємств на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності / М. Я. Черній// Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 2 (23). – С. 381–388.
4. Про облікову політику : лист Міністерства фінансів України від 21.12.2005 за №31-34000-10-5\27793. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2779201-05/sp:java-max20>

**Залата В. В., Голей Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

На валютному ринку ситуація на сьогоднішній день залишається неоднозначною. Курси валют можуть змінюватися як кожного дня, так і на протязі всього дня. Такі зміни приводять всю економіку до катастрофічного стану, як наслідок приватні підприємства, особливо малі та середні, перебувають в дуже скрутному становищі.

Для того щоб подолати кризу в приватному секторі, потрібні організаційні зміни. Організаційні зміни можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або як будь-які відносно самостійні видозміни якогось її елемента [1, с.80].

До основних ознак організаційних змін можна віднести: безперервність, дуальність, циклічність, системність, природна послідовність та етапність змін.

При здійсненні організаційних змін виникає опір. Багато працівників організації не зовсім добре, а іноді і негативно ставляться до будь-яких змін, так як це може призвести до негативних наслідків. В основному це пов'язано з законом самозбереження – система прагнути захистити і зберегти себе. Щоб провести зміни потрібно сформувати свідомість того, що організаційні зміни так чи інакше необхідні саме працівникам організації. Це досягається на раціональному рівні (логічне обґрунтування необхідності організаційних змін) і на емоційному рівні (створення психологічної атмосфери).

Виділяють два види опору: пасивний і активний опір. Пасивний опір – в основному приховане неприйняття змін, що виражається у відсутності ініціативи, ігнорування завдань і зниження працездатності, а також з'являється бажання змінити роботу. Активний опір зазвичай виражається у відкритій формі, наприклад виступ проти змін, ухилення від впровадження нововведень і страйки.

Причини опору, які виділили Дж. Коттер і Л. Шлезінгер: суто власний інтерес, незрозуміння і брак довіри, низька терпимість до змін, різна оцінка ситуації, тиск з боку колег, втому від змін, попередній невдалий досвід проведення змін. Для того щоб придушити активний і пасивний опір потрібно мотивувати працівників.

Мотивація – це процес спонукання всіх співробітників і всіх членів колективу до активної діяльності, з метою досягнення своїх потреб і досягнення цілей організації [3, с. 257]. Мотивація персоналу – це один із способів підвищення продуктивності праці [2, с.14]. На будь-якому підприємстві мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики. Розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію співробітників. Матеріальна мотивація співробітників – це нагородження у вигляді грошових коштів. До матеріальної мотивації можна віднести: систему оплати праці, фінансові премії, різні надбавки до зарплати. Нематеріальна мотивація включає в себе: право вибору в трудовій діяльності, похвала за хорошу роботу, нагородження за участь у трудовій діяльності [2, с. 266]. Роль мотивації в організаційних змінах дуже велика. Мотивація спонукає керівника і його персонал до діяльності для досягнення своїх цілей і цілей організації. Також мотивація сприяє зниженню конфліктів, зниженню плинності кадрів, підвищується рівень виконавчої дисципліни, ставлення до праці стає дуже високим, підвищується професійний рівень персоналу, підвищується моральний дух в колективі.

Для досягнення більш високого рівня можна запропонувати наступні мотивуючі комплекси. Матеріальне стимулювання:

- формалізувати показники результативності та ввести стимулювання відповідно до цих показників;
- так як організація завжди змінюється і приходять нові співробітники, то їх можна «довчити» на місцях, для підвищення їх професіоналізму;
- ввести бонус за стаж – так співробітник буде впевнений в собі та в організації;
- створити певний соціальний пакет.

Нематеріальне стимулювання:

- оригінальні привітання з днем народження та іншими святами;
- ввести золотий альбом легенд;
- зробити дошку пошани;

- розігрувати кубок кращого менеджера або розігрувати кубок між підрозділами;

- показати співробітникам організації довіру керівника, бо це найважливіший фактор в нематеріальному стимулюванні.

В теперішній час можна використовувати нестандартні методи мотивації, наприклад: найбільш професійним співробітникам видавати тижневі путівки на відпочинок або дарувати квиток на чотиригодинну гру в більярд чи в боулінг. Ввести звання «Героя компанії». Це звання повинен отримати найвідповідальніший, працівник, який досяг високої продуктивності.

Таким чином, в умовах організаційних змін, мотивація відіграє найбільшу роль в управлінні персоналом. Дотримуючись ефективних методів стимулювання можна досягти великих успіхів у діяльності підприємств та завдяки організаційним змінам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Литвинюк А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: навчальний посібник. М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
2. Маслова Є. Л. Менеджмент: підручник. М.: Дашков і Ко, 2015.- 336с.
3. Про ліквідацію кредитних організацій (за станом на 01.01.2015) [електронний ресурс] URL: [http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/information\\_01012015.pdf](http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/information_01012015.pdf) (8 квітня 2016 р.).

**Зіміна К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **PECIFICITY OF ECONOMIC CULTURE IN UKRAINE**

The realities of present-day Ukraine indicate that modern Ukrainian society continues to undergo complex processes of socio-economic transformation. The dependence of the nature of changes in Ukrainian society on the powerful economic phenomena and relevant social forces that operate in the socio-economic space and accumulate in social time is obvious. The complex processes of conditioning the domestic socioeconomic environment with the characteristics of the national economic culture of Ukraine require appropriate conceptual analysis, understanding of the phenomena, influences and interactions of which lead to the current state of affairs in Ukrainian society. At the same time, it is necessary to take into account both the general world tendencies of development of the economic culture of mankind as such (since the Ukrainian society in the period of transformation does not stay away from the general tendencies of modern civilizational development), as well as to certain specificity that characterizes the domestic economic culture [1].

The concept of economic culture can be revealed through its structural elements, in particular, national stereotypes and lifestyles, the level and structure of needs,

organizational forms of economic culture, value-motivational attitude to work and wealth, the degree of realization of the economic purpose and the intensity of mastering the economic space. All the above elements (in different combinations) are included in the list of definitions of economic culture given by different authors. However, it is common for them to be a product, carrier and creator of economic culture [2].

Economic culture acts as a regulator of people's economic behavior. Knowledge, as well as spiritual and social values, which are elements of culture, are also included in the mechanism of motivation of economic behavior, influence the choice of ways of economic behavior. Through the mechanism of motivation, spiritual values and cultural norms regulate people's economic behavior, influencing the choice of economic behavior. The following are the basic types and forms of people's economic behavior.

The first type – nonmarket – is characterized by the formula «guaranteed income at the cost of minimum labor costs» or «minimum income at the minimum of labor costs». In general, carriers of non-market-based behavior are characterized by careful attitudes to the market, unformed own perceptions of a market economy, and commitment to previously developed social and economic conditions and stereotypes of behavior. For this category of economic entities, the main threats are job loss, the need for retraining and prospects for new employment; stable poverty is more acceptable than activity and risk.

The second type – the type of market behavior – is characterized by the formula «maximum income at the cost of maximum labor costs». It offers a high degree of economic activity for the individual, understanding that the market provides individual freedom of economic choice, inextricably linked with personal responsibility, as well as understanding that the market provides opportunities to improve material standards of living through the use of effort, knowledge, skills, skills. Economic entities characterized by a market type of economic behavior are aware of the need for economic risk and are prepared to take risks. They can adapt, quite easily adjust the value system, in a new «rank» values, building a motivational chain.

The third type – the pseudorandom type of economic behavior – is characterized by the formula «maximum income at the cost of minimum labor costs». Its carriers are psychologically unprepared for the risk and in order to rationally calculate the risk, they rather tend to «buy cheaply, sell expensively» [3].

The economic behavior of the social individual is a form of realization of individualistic social activity (and accordingly individualistic economic mentality). The main criterion for designating the initial essence of economic behavior as a social phenomenon is economic individualism. «Individualism» should be understood as the

principle according to which the «primacy» and priority of the individual in society, based on the opposition of individual individuals to society, the recognition of the independent existence of individual human units, which are not absorbed or destroyed in the whole or destroyed its (whole) form.

As with other countries of the world, there is a specificity of national culture in relation to the individualism of collectivism in Ukraine. For Ukrainian history, especially socio-political, the dualism of collectivism-individualism, opposition of community and collectivism, on the one hand, individualism, on the other, is very characteristic: Cossacks as a community, society – the election of the chieftain, the individual leader; the village as a community, the community as a farm as an individual farm (the emergence of a class of so-called fists in early Soviet history); the dominance of Soviet-era collectivism – dissidents, percussionists, and other forms of assertion by the individual of his / her self; contrasting the prosperous individualistic Western market society with the collectivist socialist in the post-Soviet period. By the way, therefore the study of the Ukrainian mentality, economic, in the aspect of «individualism – collectivism» seems very interesting [4].

The competitive advantages of a country largely lie in its ability to innovate and effectively utilize new technologies, which usually reflect the ability of the population to create new technologies and integrate them into the production process [3]. The state of the economy reflects the level of culture that can represent the individual and society. Determining the economic development policy of our country and the specific steps of economic reforms should also consider the peculiarities of economic culture, which has historically developed, as the basis on which the system of the latest technologies of economic culture in Ukraine should be formed.

#### **References:**

1. Бондаренко О. В. Сутність, історія та сучасність економічного менталітету України та західної Європи. – Запоріжжя, 2005. – 253 с.
2. Стасюк Ю. М. Формування економічної культури молодого фахівця // Особистість у просторі культури: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозіуму 24 вересня 2009 р. – Севастополь: Рібест, 2009. – С.100-102.
3. Крупський О. П. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки України / О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 56-60.
4. Забужко О. С. Філософія національної ідеї. Етносоціальний розвиток України. – К., 1993. – 125 с.

**Івашкова А. О., Демченко А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВИКОРИСТАННЯ ДИВІЗІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В наш час для кращого і більш досконалого управління підприємством з успіхом використовуються дивізіональні організаційні структури. Вони представляють собою сукупність елементів, які є взаємопов'язувальними і впорядкованими, а також знаходяться у стійких взаємовідносинах між собою. Елементами, що входять до цієї структури, можуть бути як окремі служби або працівники, так і окремі групи підрозділів апарата управління. А взаємозв'язки між цими елементами здійснюються через вертикальні і горизонтальні комунікації, що мають лінійний і функціональний характер.

До головних типів організаційних структур підприємства відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична. В своїй доповіді ми хочемо акцентувати увагу саме на дивізіональній структурі управління.

Доволі багато підприємств раніше використовували лінійну, функціональну і лінійно-функціональну структури, але це змінилося. З кожним роком у світі підприємства розвиваються, постійно удосконалюються організаційні структури управління, становляться більш оперативними та ефективними. З розвитком ринкових відносин все частіше почали використовуватись дивізіональні структури управління.

Вперше дивізіональні структури управління почали розроблятися у 20-х роках, але популярності вони здобули вже в 60-70-х роках 20-го століття. Перехід до цієї структури управління був обумовлений різким збільшенням промислових підприємств та організацій, ускладненням і вдосконаленням технологічних процесів. Цей тип був створений для великих організацій, в яких функціональні структури вже не могли впоратися з поставленою їм задачею. Дивізіональна структура управління – це декілька самостійних підрозділів, що належать певній організації, при чому ці підрозділи знаходяться не в одному місці, а на певних відстанях один від одного, можуть самостійно вирішувати питання господарського чи виробничого характеру.

При дивізіональній структурі відбувається поділ організації на елементи за такими напрямками:

1. Дивізіонально-регіональна структура управління. При цьому типі структури кожен з самостійних підрозділів, який входять в певну організацію, зосереджується на виробництві тієї продукції і послуг, які потрібні і будуть актуальні в даному регіоні.

2. Дивізіонально-продуктова структура управління. Передбачає, що кожен із самостійних підрозділів, який входить в певну організацію, спеціалізується



на випуску одного виду послуг чи продукції для усіх груп споживачів, які проживають на тій території, де випускає продукцію дане підприємство.

3. Структура, що орієнтована на споживача. Побудована таким чином, що кожен із самостійних підрозділів, що входить в певне промислове підприємство спеціалізується на випуску продукції, орієнтуючись на групу споживачів, які в результаті створюють ринок.

4. Інноваційна структура. Ця структура має в своєму складі створені спеціалізовані центри, які зосереджують свою увагу на розробці нових видів продукції чи послуг. В результаті чого, поки одні підрозділи виконують свою роботу випускаючи один товар, що на той час користується попитом, ці підрозділи готують їй заміну.

Дивізіональну структуру можна віднести до складних організаційних формувань, які мають декілька самостійних виробничих підрозділів, одночасно випускають в чомусь взаємопов'язані види продукції і вона має як переваги перед іншими структурами, так і недоліки.

Перевагами дивізіональної структури підприємства є те що вона надає можливість вищому керівництву зосередитись на вирішенні стратегічних проблем. Ця структура може забезпечити управління багатoproфільним підприємством, до яких може входити багата кількість працівників. Виробничі підрозділи не змушені втручатись в деякі складні види управлінської оперативної діяльності. Рішення, які приймаються більш обґрунтовані і якісні, через наближення до місця виникнення проблем. Значно зростає конкуренція всередині фірм, завдяки чому з'являються стимули зробити щось краще за інших, продати більше продукції ніж інші.

Недоліками дивізіональної структури підприємства є те, що інколи відбувається несумісність інтересів центру управління і функціональних відділів. Крім того, на утримання апарату управління йдуть чималі витрати, а інколи вище керівництво не має можливості бачити всі порушення, які відбуваються у виробничих підрозділах.

Прикладом використання такої структури управління підприємством є фірма в Україні «Каскад», яка спеціалізується на продажу офісної та складної побутової техніки. Її структура має форму трикутника, що передбачає пряме підпорядкування кожної філії центру. Саме на головну фірму покладено всі функції із забезпечення діяльності організації. Вона самостійно шукає партнерів і домовляється з постачальниками, створює нові товари, які б користувалися попитом на ринку. Завдяки такому централізму фірма може заощадити на тому, що не буде дублювання в інших підрозділах.

На прикладі фірми «Каскад» ми можемо побачити те, що такий централізм в дивізіональній структурі має значні переваги : можна заощадити, слідкувати і керувати усіма філіями.

З кожним роком все більше підприємств переходять на таку структуру управління. На нашу думку, через деякий час все більше організацій будуть діяти за таким принципом, поки менеджери не створять ще більш продуктивну організаційну структуру.

#### Список використаних джерел:

1. Величко В. В. Економіка підприємства: конспект лекцій / Величко В. В. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 114 с.
2. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К., Либідь, 2004. – 448с.
3. Менеджмент організацій і адміністрування / Ч.1 : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.

**Кісіль Л. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В сучасній літературі мотивація персоналу в загальному вигляді визначається як сукупність стимулів, які визначають поведінку кожного індивіда [2]. Мотивація – це певні дії керівника, направлені на поліпшення продуктивності праці робітників, а також залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів [3]. Кожний роботодавець самостійно визначає методи та інструменти, які спонукають весь колектив до активної діяльності для задоволення власних потреб та реалізації поставлених завдань. Мотивований співробітник одержує задоволення від праці, проявляє ініціативу та старанно працює. Признання досягнень та заохочування працівників – нелегкий процес. Тому для керівника вкрай важливо вибрати правильну систему мотивації у відношенні до підлеглих [4].

Сучасні методики мотивації персоналу розроблені на базі процесуальних та змістовних теорій мотивації, але, не зважаючи на наявність різноманіття розроблених систем мотивації персоналу, керівникам підприємств приходить зштовхуватись з деякими перешкодами. Сучасному керівнику потрібно грамотно підійти до проблеми стимулювання праці підлеглих, щоб з найменшими затратами досягти високих показників функціонування організації. Один з самих популярних видів мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу – це економічне (матеріальне) стимулювання. Цей вид ділять на два підвиди. Грошове стимулювання – це додаткові виплати за високі показники

в роботі (премії, бонуси, проценти від кількості медичного обслуговування клієнтів, збільшення окладу); заохочення здорового образу життя (премії за відсутність лікарняних, заохочення тих, хто не палить); оплата медичної та соціальної страховки; збільшення заробітної плати за шкідливі умови праці; компенсація телефонного зв'язку та проїзду; грошові виплати на день народження, ювілеї, та при надзвичайних подіях; надання окрім щорічної тарифної відпустки додаткових відпусток (за сімейними обставинами та у зв'язку із навчанням). Не грошове стимулювання: безкоштовні, або частково оплачувані путівки у санаторії та бази відпочинку для робітників та їх членів сімей; покращення умов праці та матеріально-технічного оснащення; скорочений трудовий день, або тиждень; проведення корпоративних свят; організування екскурсій, походів на концерти, в театр та ін. [1].

Існують багато інноваційних методів мотивування, які можна поділити на три групи: індивідуальні (інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника; сумісні святкування значних подій в житті колег; оформлення кабінетів психологічної розгрузки та відпочинку, прийому їжі для персоналу); морально-психологічні (соціальні опитування, діагностування персоналу; проведення тренінгів та змагань, де можна буде виявити лідерів; створити приємну атмосферу у приміщеннях де працюють робітники); організаційні (організування нарад, де можна заслуховувати виступи та пропозиції всіх робітників; адміністрування, що включає: розподіл функціональних обов'язків підлеглих; вивчення нормативної бази, яка функціонує на підприємстві; дотримання етики та деонтології у спілкуванні з співробітниками та клієнтами; розроблення системи заохочень та покарань для всього персоналу); грейдування (критерії оцінювання для винагороди: кваліфікація, освіта, відповідальність, працездатність працівника) [5].

Заклади охорони здоров'я відіграють значну роль у розвитку суспільства. Сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні добробуту та якості життя населення. Обґрунтовані інвестиції в розвиток закладів охорони здоров'я необхідні не лише для задоволення соціальних потреб, саме вони забезпечують зростання національного доходу країни. «Здоров'я є базовою складовою людського капіталу. Тому поліпшення стану здоров'я населення та підвищення тривалості здорового і активного життя є важливим чинником і передумовою економічного зростання, що обумовлює потребу у збільшенні ресурсів соціальної сфери» [6].

За сучасних умов в закладах охорони здоров'я не вистачає кваліфікованих спеціалістів. Недофінансування закладів охорони здоров'я України, низька заробітна плата та недостатня мотивація при високих вимогах до робітників, змушують кваліфікованих спеціалістів покидати професію, або ж їхати на заробітки

в інші країни. Сучасна система охорони здоров'я потребує значних змін у механізмі фінансування та системи організації.

На даний час усі заклади охорони здоров'я підлягають реформуванню. А саме здійснюється перехід на контрактну модель публічних державних закупівель медичних послуг, запроваджується чітке визначення базового стандарту загальнодоступної безоплатної медичної допомоги, бюджетним закладам охорони здоров'я надається статус державних (комунальних) неприбуткових підприємств. Керівники підприємств зможуть встановлювати заробітну плату робітникам та вирішувати питання мотивування працівників. А запровадження договірних відносин та контрактної форми оплати надасть змогу розробити та впровадити систему оплати праці медичного персоналу залежно від обсягу та якості виконаної роботи, що стимулюватиме підвищення якості послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В. В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.
2. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – Москва: Вершина, 2007. – 238 с.
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ІНЖЕК, 2007, – 184с.
4. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. – Київ: ПІК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
5. Гринько Т. В. Грейдування – форма оплати праці на сучасних підприємствах України / Т. В. Гринько, Х. С. Колісник // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»: у 11 т. (м. Дніпро, 23-24 березня 2017 р.). – Дніпро: Біла К.О., 2017. – Т. 1. – С. 86-88.
6. Левчук Н.М. Проблеми фінансування охорони здоров'я в Україні: монографія / Людський розвиток, 2008. – С. 85-97.
7. Гринько Т. В. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я / Т. В. Гринько, О.О. Кузьменко // Управління розвитком. – № 4, 2018. – Т 3. С. 1-7.

**Козік В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЙОГО ОЦІНКИ**

У сучасних умовах гіперконкуренції, динамічної ринкової ситуації та «турбулентності» зовнішнього середовища, підприємству необхідно переорієнтуватися на формування довгострокових конкурентних переваг. Тому стратегія повинна бути направлена на випереджений розвиток стратегічного потенціалу

підприємства, тобто на формування унікальних компетенцій та можливостей підприємства. Таким чином, підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства має бути одним з головних стратегічних пріоритетів розвитку.

Така економічна категорія як «стратегічний потенціал підприємства» включає в себе не тільки ресурсні можливості підприємства, але й можливості передбачення ймовірних змін у зовнішньому середовищі підприємства та забезпечення гнучкої реакції на ці зміни.

У сучасній економічній літературі існують декілька підходів до визначення поняття стратегічного потенціалу, а саме:

- ресурсний, згідно з яким потенціал представляє сукупність ресурсів, які наявні на підприємстві, або можуть бути залучені;
- цільовий, відповідно до якого потенціал це не тільки ресурси, але ще й можливість їх ефективно використовувати у ході досягнення стратегічних цілей;
- структурно-функціональний, тобто потенціал представляє певним чином упорядковану систему елементів, за якими закріплено відповідні функції;
- конкурентний, згідно з яким потенціал є основою для формування конкурентних переваг, які потрібні для розвитку підприємства у майбутньому [1].

Тобто, стратегічний потенціал представляє собою сукупність виробничих, управлінських ресурсів, ключових активів підприємства, достатній рівень розвитку та характер взаємодії яких забезпечить досягнення стратегії підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Одним з найважливіших етапів стратегічного планування є оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Достовірні та точні результати проведеної діагностики є базою для вибору стратегічних альтернатив.

Проте не зважаючи на важливість даної процедури, єдиного методу, алгоритму оцінки стратегічного потенціалу не існує. Вибір методики залежить від необхідної швидкості проведення діагностики, попереднього досвіду спеціалістів зі стратегічного планування, їх кваліфікації, досвіду керівників, наявних ресурсів й т. д.

Як правило, стратегічний потенціал оцінюється базуючись на результатах аналізу внутрішнього середовища. Основною проблемою оцінки стратегічного потенціалу є вибір показників, обумовлений складністю та різноманітністю характеристик різних аспектів, що притаманні стратегічному потенціалу. Дані показники повинні охоплювати сферу виробництва, управління, трудових ресурсів, фінансів, інформації та інших нематеріальних цінностей компанії. Об'єктивність оцінки може бути забезпечена тільки у випадку правильного вибору показників, які дозволять комплексно охарактеризувати потенціал за якісними та кількісними ознаками.

Загальна оцінка стратегічного потенціалу здійснюється за сукупністю кількох показників, що визначають стратегічні завдання організації. При цьому існує кілька методів оцінки стратегічного потенціалу: інтегральний метод, метод профілю, кластерний метод і ін. [2]. Вибір методу оцінки стратегічного потенціалу залежить від цілей аналізу. Якщо належить визначити загальний ступінь готовності підприємства для реалізації сформованих стратегічних установок, то задовільний результат можна отримати на основі інтегральної оцінки, що розраховується як середньозважена оцінок за кожним показником з урахуванням значущості показників.

Однак у стратегічному менеджменті досить часто оцінки носять якісний характер, тобто інтегральний показник розрахувати неможливо. У цьому випадку широко використовується кластерний аналіз. Метод профілю показників стратегічного потенціалу дозволяє врахувати стратегічний потенціал за кожним показником.

Отже, на сьогодні єдиного підходу до визначення змісту та сутності стратегічного потенціалу підприємства не існує. Проте він прямо пов'язаний із процесом розробки та реалізації стратегії, а також з забезпеченням довготривалого розвитку в умовах постійних змін, що спричинені мінливим зовнішнім середовищем. Тому одним із найважливіших завдань, що постає перед керівництвом є саме правильна оцінка стратегічного потенціалу підприємства за рахунок різних науково-методологічних підходів для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Визначення та оцінка стратегічного потенціалу підприємства спираються на використання системного підходу щодо аналізу умов і результатів функціонування підприємства, формування його цілей.

Вміння правильно та ефективно формувати, використовувати та нарощувати стратегічний потенціал для досягнення стратегічних цілей допоможе підприємству зайняти сильні конкурентні позиції.

#### Список використаних джерел:

1. Гращенко І. С. Економічна сутність категорії «Стратегічний потенціал» / І. С. Гращенко // Агросвіт. – 2013. – №3. – С. 45-48.
2. Мартиновський В. С. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств / В. С. Мартиновський, В. Г. Кравець // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Вип. №3 (7). – С. 50-54.
3. Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу промислового підприємства / Т. В. Гринько, С. О. Смирнов // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4929>.



**К. т. н. Куценко В. Й.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО –  
МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ**

Безперервні полісистемні кризи й негаразди світового бізнесу та в Україні, які стають все загрозливішими усій людській цивілізації на планеті Земля, збентежили різноманітних публічних діячів та соціально орієнтованих науковців як в нашій країні, так і за кордоном, щоб задумалися й змінили у своїх економічних теоріях егоїстичні меркантильні цінності існуючого бізнесу. Активісти почали активно впроваджувати соціально відповідальну концепцію бізнесу в рамках соціального підприємництва. Одними з перших засновників соціальних підприємств стали країни північної Європи, такі як Данія та Норвегія, в яких держава не відділена від церкви. Влада на макро- та мікрорівнях у наведених країнах управляє на засадах синкретичності («об'єднання»), яка передбачає офіційний статус і підтримку державної (національної) церкви, зберігаючи історичні надбання – духовно-культурні цінності народів [4].

Все ж, усім нам корисно згадати, що історичне коріння істинної соціалізації суспільства на засадах духовно-моральної культури життєдіяльності та праці розпочиналося і успішно продовжувалося на землях України, коли держава ефективно керувала на духовно-моральних началах: тривалістю понад 2000 років небачена до цього в світі за своїм духовно-матеріальним розвитком Трипільська культура (5000-7000 років тому) і «Епоха Київської Русі IX-XII ст. – золотий вік розвитку духовної культури з єдиною мовою, релігією, ментальністю (від лат. розум, мислення)» [2]. Отже, стає зрозумілою основна причина практичної відсутності корупції в Данії та Норвегії і практично лідерства по корупції сучасної України. А корупція ж від лат. *Corruptere, corruptio* – «розтління, псування душі», то про яке без кризове функціонування, удосконалення та оновлення існуючого бізнесу України можемо говорити: ні про економічне, ні, тим паче, про соціальне? То ж, настав час відродження морально-етичної культури життєдіяльності й праці кожного з нас і владних органів держави для забезпечення соціальної відповідальності, зростання якості життєдіяльності суспільства і поступового досягнення стійкого (життєдайного довговічного) розвитку соціального підприємства та країни в цілому, бо уже, навіть, захід нас спонукає до соціально-орієнтованої економіки.

Е. М. Вілсон, директор MBA (освіта «Master of Business Administration») «займається акредитацією 250 провідних бізнес-шкіл світу та є головою організації «Принципи відповідальної управлінської освіти» і фахівцем зі сталого розвитку та соціально відповідального управління» стверджує: «соціальне

підприємство може стати і стає успішним бізнесом», бо його основою є «користь суспільству. ...таким способом ведення бізнесу ми хочемо забезпечити людей освітою, роботою та рівними правами. ...морально – це правильно» [1].

У нас в Україні так довго було, тож будуємо майбутнє разом і зараз. Максимович Б. з Української нафтогазової академії запевняє: «І дуже прикро, що в ЗМІ та в широкому соціумі майже немає думок про надзвичайну сутність України, про її зіркову приналежність. Адже саме тому сили зла так ретельно впродовж багатьох століть стараються винищити глибинні основи нашої національної та духовної ідентичності. Нашу цнотливість, нашу мову, наші традиції, наше устремління пізнавати глибинні закони Буття». «Тепер потрібна величезна творча робота нашої духовної інтелігенції, щоб уміло скористатися цією духовною свободою, розробити стратегію нашого духовного, соціального та економічного розвитку з випереджальним розробленням системи формування позитивного світогляду особистості на засадах пізнання і відродження Любові, бо тільки на засадах Любові може бути новітнє відродження України й усієї цивілізації. Нам потрібно в Любові відновити цінність Господаря, який відродить родючість Землі, чистоту Води, винищені Ліси. Для цього потрібна політична воля керманичів України щодо створення мільйона фермерських господарств». «Нам потрібно в Любові створити новітню екологічно безпечну, енергоощадну та високотехнологічну промисловість. Нам потрібно в Любові розбудувати такі суспільні відносини, в яких буде діяти принцип позитивної суми (win-win), коли співпраця у взаємодоповненні приводить до взаємобогачення як у матеріальному, так і в духовному плані» [3]. «Win-win» з англ. «позитивна сума (результат), безпрограшні учасники, переможець-переможець, коли немає переможених у діалозі, бізнесі», натомість: успішна спільна трудова діяльність, а не конкуренція та насилля, обман та комерційні таємниці.

#### Список використаних джерел:

1. За соціальним підприємництвом майбутнє: експерти про благодійний бізнес у світі та Україні. Дивись.info. 2017. URL: <https://dyvys.info/2017/03/30/za-sotsialnym-pidpryyemnytstvom-majbutnye-eksperty-pro-blagodijnyj-biznes-u-sviti-ta-ukrayini/>
2. Київська Русь – стародавня держава східних слов'ян. *Країнознавство для слухачів-іноземців підготовчого відділення* : навч. посіб. / Азарова Л. Є., Горчинська Л. В., Зозуля І. Є. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2010. 85 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/azarova\\_krayinoznavstvo\\_inozem\\_sluhachiv/2.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/azarova_krayinoznavstvo_inozem_sluhachiv/2.html)
3. Максимович Богдан. До зірок! Потрібна величезна творча робота інтелігенції, щоб уміло скористатися духовною свободою. День. Kiev.ua. 22 серпня, 2019. URL: <https://m.day.kyiv.ua/uk/article/poshta-dnya/do-zirok>
4. Слободян В. Я. Соціокультурна роль релігії та церкви в державотворчому дискурсі українського консерватизму. Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»). Соціальна і гуманітарна політика. № 1. 2017. С. 104-111. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/66/files/e83f17c6-9734-4c46-9621-e8f63d326577.pdf>

**Легка Л. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
**СУЧАСНИЙ СТАН МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Реформування системи охорони здоров'я є одним з нагальних завдань в Україні. У 2015 році Уряд України ініціював реформу системи охорони здоров'я з метою поліпшення стану здоров'я населення. Одним з напрямків реформування є введення та трансформація системи медичного страхування. Медичне страхування згідно з Законом України «Про страхування» [4] є добровільним і обов'язковим видом страхування (ДМС), але закон не визначає чіткої суті та механізму реалізації страхування. І це зумовлює декілька визначень особистого страхування: надання гарантованої медичної допомоги громадянам за допомогою страхових фондів (при настанні страхової події); як вид соціальної допомоги населенню, яка компенсує усі витрати медичного обслуговування; і як різновид особистого страхування, який відбувається у випадку втрати здоров'я людини й гарантує медичну допомогу та фінансування профілактичних заходів за рахунок накопичених коштів.

Активне запровадження та розвиток ДМС в Україні розпочалося після прийняття у 1996 р. Закону «Про страхування». З моменту законодавчого врегулювання на ринку ДМС зросла кількість застрахованих, хоча їх питома вага не значна, що пояснюється високою вартістю послуг комерційних страхових структур та їх недоступністю для більшості населення України. За декілька даними, в Україні охоплено ДМС 1–1,5 млн осіб, або 2,4–3,3% населення. За даними НРОЗ України (Національні рахунки охорони здоров'я) кошти ДМС не мають значну роль у фінансуванні системи охорони здоров'я. В 2009–2010 рр. їх частка стала близько 0,9% від загальних витрат на охорону здоров'я, при умовах що прямі платежі займають 39–42% загальних витрат на охорону здоров'я від домогосподарств [5].

ДМС не має поширення в Україні, тому що має декілька перешкод:

- по-перше – це не цікаво роботодавцям, оскільки медичне страхування своїх працівників та членів їхніх сімей, вони зобов'язані оплачують з прибутку без будь-яких податкових пільг (згідно з податковим законодавством), що спонукає роботодавців утримуватися від включення медичного страхування до соціального пакету своїх працівників;

- по-друге – це висока вартість страхових премій при низькій платоспроможності населення. І це також перешкоджає впровадженню індивідуального ДМС;

- по-третє – цей вид страхування дуже складний і не вигідний для страховиків, оскільки рівень страхових виплат значно високий (до 73% від валових страхових премій), ніж при інших видах страхування [1–3].

Охорона здоров'я, в умовах фінансової та економічної нестабільності країни, найбільш вразлива і потребує значного поліпшення. Виділяється недостатньо коштів. Її фінансування, як правило, здійснюється за методом залишкового фінансування цієї галузі, і це призводить до відсталої матеріальної бази, низького рівня медичного обслуговування, дефіциту лікарських препаратів і, це наслідок незадовільного стану здоров'я населення в Україні [1].

Для поліпшення стану охорони здоров'я пропонується декілька пропозицій:

- прийняти закон про соціальне медичне страхування, який має соціальну спрямованість. Наприклад, обов'язкове страхування власників автомобілів не виконує соціальної ролі. Переважно, у світі використовують поняття «social health insurance» – це соціальне медичне страхування. Тож рамковою умовою для прийняття згаданого закону в нашій країні є Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

- зупинити зростання епідемічної захворюваності населення, наприклад, епідемії туберкульозу, ВІЛ-інфекції/СНІДу, а також високу поширеність хронічних неінфекційних хвороб.

Отже, система охорони здоров'я в Україні потребує підтримки з боку держави, а саме в формуванні чіткої суті та механізму реалізації страхування за допомогою розробки та впровадженню спеціальних державних програм, які сприяють на поширені соціального медичного страхування.

Можна зробити висновок, що підтримка з боку: правової бази; податкового та державного нагляду; підготовки кадрів; фінансової надійності страховиків, страхової культури населення сприятиме росту ефективності впровадження медичного страхування в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Горун П. М. Проблемы и перспективы развития медицинского страхования в Украине / П. М. Горун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/56669.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/56669.doc.htm).
2. Гринько Т. В. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я / Т. В. Гринько, О. О. Кузьменко // Управління розвитком. – № 4, 2018. – Т 3. С. 1-7.
1. Загребной В. ДМС продолжает оставаться одним из самых убыточных для страховщиков / В. Загребной // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tristar.com.ua/1/art/dms\\_prodoljdet\\_ostavatsia\\_odnim\\_iz\\_samyh\\_ubytochnyh\\_dlja\\_strahovshikov\\_25646.html](http://tristar.com.ua/1/art/dms_prodoljdet_ostavatsia_odnim_iz_samyh_ubytochnyh_dlja_strahovshikov_25646.html).
2. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
3. Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України в 2010 році : стат. бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2012. – 150 с.

**Лісняк В. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ  
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У даний час результативне дослідження трудового потенціалу забезпечує відповідне підвищення продуктивності праці, яке дає можливість порівняти її рівень на різних підприємствах. Однією з вагомих проблем оцінки та «обґрунтування напрямів підвищення ефективності формування трудового потенціалу підприємства є» проблема відсутності належної мотивації трудового потенціалу до ефективної праці.

Тому дослідження та визначення методів «підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства» дозволить одержати належний рівень діяльності. «Метою дослідження є аналіз проблем оцінки та обґрунтування напрямів підвищення ефективності» трудового потенціалу на підприємстві «Берлі ЛТД».

Одним із показників діяльності підприємства є середньорічний виробіток продукції на одного працівника, який є стимулом успішного розвитку підприємства. Встановлення ефективності трудового потенціалу має на увазі відношення результатів чи ресурсів до затрат, які забезпечують цей результат.

Вплив ефективності трудового потенціалу на результати діяльності доцільно дослідити по використанню трудових ресурсів підприємства, які дозволять порівнювати вплив окремих показників на результат. Це сприяє «виключенню з подальших досліджень взаємопов'язаних даних та допомагає таким чином об'єктивно побудувати регресійну залежність».

Для «встановлення впливу показників трудового потенціалу на ефективність використано лінійну багатофакторну модель». Як базу дослідження приймемо діяльність підприємства «Берлі ЛТД» на основі реальних показників стану формування трудових ресурсів підприємства, який розраховується за офіційними джерелами статистичної звітності підприємства.

У якості «результуючого показника  $x_1$  було обрано кількість використаних трудових ресурсів за 2017 рік. У якості  $x_2$  було обрано кількість використаних трудових ресурсів за 2018 рік та у якості  $x_3$  було обрано кількість використаних трудових ресурсів» за 2019 рік.

«Отже всього за 2017 рік було використано 241 одиниця трудових ресурсів (93,8%). З них, керівниками використано 2,1%; фахівцями 5%; технічними службовцями 14,1%; робочими 72,6%. За даними за 2018 рік було використано 237 одиниць трудових ресурсів (90,7%), що на 3,1% менше, ніж у 2017 році. За



даними за 2019 рік було використано 250 одиниць трудових ресурсів (92,8%), що на 2,1% більше ніж у 2018 році та на (1%) менше по відношенню до 2017 р.».

«Дослідження впливу показників стану трудового потенціалу на результати діяльності підприємства показало залежність виробітку продукції на одного працівника» від показників стану трудових ресурсів. Встановлена залежність показує нам, що всі обрані нами показники впливають на результат.

Нами з'ясовано такий висновок, що на ТОВ «Берлі ЛТД» кожен працівник усвідомлює свою роль в успішній діяльності підприємства. «Незважаючи на складності впровадження систем мотивації, прив'язаних до різноманітних, пов'язаних з кінцевим результатом, показниками, вони все більше і більше використовуються в компаніях. Це говорить про їхню ефективність».

#### Список використаних джерел:

1. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики: навч.-практ. посіб. / Афанасьєв М. В. [та ін.]; за заг. ред. Афанасьєва М. В. – Харків: ІНЖЕК, 2013. – 108 с.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. С. Іванілов, О. М. Таряник, А. Ю. Перетятко. – Х.: Консум, 2008. – 374 с.
3. Азарова А. О. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. / А. О. Азарова, Л. О. Нікіфорова. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 215 с. URL : [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)

**Лобова А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ІМІДЖ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Українська система охорони здоров'я наразі перебуває в активній стадії реформування. Діяльність в сфері медичних послуг все більше набуває ринкових ознак, що супроводжується посиленням конкурентної боротьби у галузі. Одним із дієвих інструментів забезпечення конкурентних переваг та високого рівня конкурентоспроможності є формування іміджу суб'єкта підприємницької діяльності. Характерною особливістю іміджу будь якого підприємства є «здатність формування незалежно від управлінських дій з боку його керівництва, але в разі некерованого процесу імідж формується стихійно та не завжди відповідає цілям та завданням розвитку підприємства» [1, с. 2]. Отже, для забезпечення позитивного впливу іміджу на формування конкурентних переваг підприємства необхідно запроваджувати дієві механізми та інструментарій управління ним, що в свою чергу потребує ґрунтовних досліджень наукового та прикладного характеру.

В цілому імідж підприємств сфери послуг, в тому числі й медичних це – «відносно стійке, емоційно забарвлене, уявлення образу підприємства, сформоване



на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії» [2].

Одним із важливих складових елементів цілісного іміджу будь якого підприємства є імідж його персоналу. Успіх конкурентної боротьби у сфері медичних послуг в значній мірі залежить від споживачів та суспільства до медичних працівників, що потребує створення привабливого професійного іміджу останніх. Імідж медичного працівника створює додаткові можливості для покращення його практичної діяльності, підвищення попиту на його професійні послуги та задоволення потреби споживачів у отриманні високоякісних медичних послуг.

Одним із найважливіших складових елементів медичного працівника є його професійний рівень, який у світовій практиці визначають як вагомий фактор формування високої ефективності системи охорони здоров'я країни в цілому.

Отже, для забезпечення високого рівня якості медичних послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері охорони здоров'я необхідно особливу увагу приділяти розвитку медичного персоналу особливо в частині підвищення його професійного рівня. Запроваджена реформа охорони здоров'я в Україні торкнулась й вдосконалення діючої багато років поспіль ще з радянських часів системи підвищення кваліфікації медичних працівників. В нашій країні запроваджено систему безперервного професійного розвитку лікарів, головною відмінністю якої є надання їм свободи у виборі методів навчання та формату підвищення професійного рівня, відповідно до власних побажань і потреб у вдосконаленні. При цьому держава відійшла від фінансування застарілих інституцій і переходить до адресного виділення коштів на підвищення кваліфікації кожного лікаря окремо. Для забезпечення ефективної реалізації програми безперервного професійного розвитку лікарів Україні потрібно якомога швидше інтегруватися у професійні мережі світової системи охорони здоров'я, що сприятиме створенню умов для встановлення зв'язків між фахівцями (лікарями, науковцями) в медичній сфері, обміну досвідом між ними [3].

Не менш важливими у формуванні іміджу медичного працівника є професійна етика й деонтологія, що є по суті філософією медичної діяльності, яка передбачає додержання наступних принципів:

- лікування не хвороби, а хворого, при цьому людина сприймається не як носій хвороби, а як особистість;
- постійне поглиблення знань та вдосконалення професійних навичок;
- відданість професії та творче ставлення до неї.

При формуванні іміджу медичного працівника необхідно звернути особливу увагу на такі особисті якості як комунікативні здібності та уміння коректно спілкуватись з пацієнтами, користуючись як вербальними (мовними

висловлюваннями) та невербальними (мімікою, пантомімою, жестикуляцією, інтонацією та інш.) засобами. Крім цього, важливим елементом формування іміджу медичного працівника є його ціннісні орієнтації, а саме вибір «такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різною мірою усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності» [5].

Розглянуті складові елементи дозволяють сформулювати як іміджу медичного працівника так і імідж підприємства медичних послуг в цілому, що є підґрунтям формування його стійких конкурентних переваг, високого рівня конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6 (06). Ч. 1. – С. 85-90.
2. Гринько Т. В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 38. Ч. 1. – С. 127-133.
3. Grynko T., Ustymenko S. Professional development of medical personnel as a factor for increasing the economic security of medical service enterprises. *East European Scientific Journal* 2019. 11 (51), part 4. P. 24-26.
4. Економічна сутність конкурентоспроможності / Гринько Т. В., Верхоглядова Н. І., Черденіченко О. М., Венгерова В. Ю., Іванникова Н. А. // Економічний вимір конкурентоспроможності вищої освіти: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 7-28.
5. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства / Т. В. Гринько// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. праць. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – С. 102-105.
6. Шигонська Н. Сучасні тенденції професійної підготовки медичних працівників в Україні.// Актуальні проблеми професійно-педагогічної освіти та стратегії розвитку: зб. наук. праць / за заг. ред. О. А. Дубасенюк, Л. В. Калініної, О.Є. Антонової. – Житомир: Вид-во ЖДУ, 2006. – С. 70-73.
7. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. – Дніпропетровськ, 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90-96.

**Мбіда А. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ**

Необхідною умовою розвитку медичних послуг є не тільки постійне вдосконалення медичних технологій у закладах охорони здоров'я та стимулювання персоналу до оволодіння провідними інноваційними медичними технологіями, а й інвестування в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою.

Склад і структура цієї системи залежать цілком і повністю від того, яку концепцію покладено в основу роботи з персоналом на рівні організації.

Впровадження системи розвитку персоналу на підприємстві дозволяє вирішити спектр проблем в наступних трьох напрямках:

- 1) підбір персоналу;
- 2) адаптація персоналу;
- 3) удосконалення процесу професійного розвитку персоналу.

Велику роль у забезпеченні професійного розвитку персоналу відіграє відношення працівників до цього процесу, їх вмотивованість та зацікавленість. Якщо мова йде про працівників медичних закладів державної форми власності, то мотиваційним механізмом для професійного розвитку лікарів є залежність оплати праці від категорії, а отримання категорії потребує набору балів, згідно із програмою професійного розвитку. Що стосується приватних медичних закладів, то нема прямих законодавчо встановлених вимог до проходження програми безперервного професійного розвитку та залежності рівня оплати праці від професійного рівня працівника. Отже, в приватному секторі процес професійного розвитку фахівців медичної сфери передбачає свідому, цілеспрямовану, систематичну роботу над собою, зміст якої полягає у поглибленні фахових знань, розвитку якостей, умінь і здібностей, необхідних для ефективної професійної діяльності. Провідним структурним компонентом професійного розвитку фахівців медичної сфери є професійна самоосвіта, яка ґрунтується на мотивації засвоєння нових знань, формуванні нових вмінь і навичок, а також самовдосконаленні особистісних якостей, необхідних для успішного професійного зростання. Особлива роль у розвитку готовності фахівців медичної сфери до професійного зростання належить мотиваційному компоненту саморозвитку та самовідповідальності. Професійний розвиток фахівців медичної сфери стимулює до змін як у професійному процесі загалом, так і в особистості професіонала зокрема. Успішність професійного розвитку передбачає, що суб'єкт діяльності усвідомлює практичну значущість особистісно-професійного зростання. Фахівець медичної сфери має бути здатен осмислити важливість здобуття сучасних медичних знань, нового професійного досвіду, який іноді змушує відступитися від старого й звичного. Доволі часто у медичній сфері мотивувальним фактором професійного розвитку фахівців медичної сфери виступає

власний прагматизм, тобто потреба у самовираженні, самореалізації, визнанні, самозабезпеченні та ін.

Досягнення високого рівня професійного розвитку фахівців медичної сфери є можливим в наслідок сформованості професійних інтересів, посилення професійних позицій, наявності професійного іміджу. Наявність професійних інтересів у фахівців медичної сфери обумовлює і багатоаспектність професійних установок, які породжують відповідальне ставлення до побудови власної моделі професійного розвитку. Відповідальне ставлення до власного професійного розвитку – це здатність і можливість фахівців медичної сфери свідомо, а отже, цілеспрямовано, добровільно дотримуватися вимог і вирішувати завдання власного вибору, досягаючи певного професійного результату.

Основними індикаторами вмотивованості фахівців медичної сфери на власний професійний розвиток є прагнення використовувати у власній системі надання медичних послуг нові форми та методи роботи; гнучкість професійного мислення, тобто вміння фахівця медичної сфери оперативно реагувати на ситуацію надання кваліфікованої допомоги; постійне прагнення до професійного вдосконалення; безперервне професійне навчання через діяльність; загальне розуміння місії фахівця медичної сфери в забезпеченні якості життя сучасної людини.

Найбільш продуктивним підходом до професійного розвитку фахівців медичної сфери є системодіяльна методологія з провідним положенням єдності свідомості і діяльності. Встановлення такої єдності є детермінуючим фактором зі створення системи надання кваліфікованої медичної допомоги. Мотивованість до професійного розвитку проявляється в усвідомленні фахівцями медичної сфери себе як невід'ємної й активної частини середовища надання кваліфікованої медичної допомоги. Концепція професійного розвитку фахівця медичної сфери заснована на визнанні цінності професійних змін.

#### Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я / Т. В. Гринько, О. О. Кузьменко // Управління розвитком. – 2018. – № 4. Т 3. – С. 1-7.
2. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6 (06). Ч. 1. – С. 85-90.
3. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – Дніпропетровськ, 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90-96.
4. Бикова В. Г. Особливості управління підприємствами сфери послуг на засадах стейкхолдерського підходу / В. Г. Бикова, І. В. Тімар // Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро: Біла К. О., 2019. – С. 11-26.

Нековаль Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасному світі не існує підприємства, на якому не виникають, або немає конфліктних ситуацій, бо це є проявом певних людських відносин. Через те, що на підприємстві працівники стикаються з різноманітними проблемами, між ними виникає велика кількість непорозумінь, відтак керівник повинен реагувати і вирішувати такі питання, адже від «клімату» в колективі залежить результат діяльності підприємства.

Керівники підприємств, менеджери витрачають багато часу на вирішення конфліктних ситуацій, слід зазначити, що цей процес вимагає не лише часу, а і матеріальних затрат, бо час на управління конфліктами міг би бути витраченим на регулювання інших питань які направлені на виробничий процес на підприємстві. Крім вищезгаданих наслідків, конфлікт може створювати зайве емоційне напруження між колегами, між працівниками і керівництвом, а це безпосередньо може впливати на обсяги виробництва, рівень продуктивності праці робітників, обсяги збуту продукції, а в результаті може мати негативний вплив на рівень рентабельності та прибутковості підприємства.

Часто ми можемо зустріти в літературі трактування терміну «конфлікт» як «розбіжність», що в свою чергу характеризується як розбіжність думок і поглядів двох або більше працівників, працівників і керівників підприємства.

Для того, щоб зуміти правильно вирішити конфлікти і знайти компроміс, потрібно визначитися із першопричинами їх виникнення. Визначивши причини конфлікту, необхідно своєчасно та досить радикально застосовувати дієві методи їх вирішення. Класифікацію причини виникнення деструктивних конфліктів представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Причини виникнення деструктивних конфліктів на підприємстві

| Загальні причини конфліктів | Уточнення причин різних типів конфліктів                                                                                                |                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Причини внутрішньоособистісного конфлікту                                                                                               | Причини міжособистісного, внутрішньогрупового та міжгрупового конфлікту         |
| 1                           | 2                                                                                                                                       | 3                                                                               |
| Конфлікт ролей              | Очікування неадекватних рольових дій від суспільства                                                                                    | Неадекватне виконання соціальних ролей учасника діяльності підприємства         |
| Конфлікт бажань             | Зіткнення різних бажань та думок у свідомості однієї людини, що може мати особисті причини або бути пов'язаним з діяльністю організації | Зіткнення різних бажань та думок різних людей з приводу діяльності підприємства |

Продовження табл. 1

| 1                       | 2                                                              | 3                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Конфлікт норм поведінки | Конфлікт цінностей та норм поведінки у свідомості однієї особи | Зіткнення цінностей, норм поведінки та досвіду різних людей (груп) |

До основних прийомів менеджменту з управління конфліктами можна віднести:

- метод організації процесу конфліктів;
- метод мотивації процесів конфлікту;
- метод планування процесів конфлікту;
- метод контролю процесів конфлікту.

Ці методи поєднують у собі дії по впливу на процес вирішення конфліктних ситуацій, представляючи ефективну роботу менеджера з організації управління конфліктами, вони можуть бути використані як в системі, так і ізольовано від неї.

#### Список використаних джерел:

1. Ємельянюк Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петлюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2013. – 315 с.
2. Гринько Т. В. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development. – Italy, Roma: Idizioni Magi, 2016. – Vol. 1. – P. 139-141.

**Нековаль Д. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Масштабні соціально-економічні перетворення в економіці країни, переміна взаємовідносин підприємств та держбюджету, призвели до різкого погіршення фінансового стану більшості підприємств і втрат ними платоспроможності. Тому в даній ситуації необхідно надати оцінку платоспроможності підприємств та знайти шляхи її відновлення, адже жодне підприємство не є застрахованим від ситуації, коли воно не зможе погасити свої борги і може зазнати економічного краху [1]. Питання ліквідності і платоспроможності юридичних осіб перебувають в полі зору багатьох науковців України та інших країн світу. Як на нас, теоретико-методичне надбання аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства було створено науковцем Ю. М. Тютюнник. Від-



даючи належне численним дослідженням зазначеного напрямку/проблематики, вивчення ліквідності є актуальним й досі.

Одним з найважливіших критеріїв фінансового положення економічного суб'єкта є оцінка його платоспроможності. Платоспроможним є те підприємство, у якого активів більше, ніж зовнішніх зобов'язань. Значення терміну «ліквідності» підприємства є наступним. Здатність економічного суб'єкта розраховуватися по своїх зобов'язаннях короткострокового характеру називається ліквідністю. Ліквідним вважається такий економічний суб'єкт, який здатен погасити свої борги короткострокового характеру, продаючи поточні активи.

В умовах економічної нестабільності одним із пріоритетних завдань щодо забезпечення фінансової стабільності є удосконалення оцінювання і прогнозування ліквідності того чи іншого підприємства [3]. Що стосується методичних засад з оцінки платоспроможності підприємства, то їх існує п'ять: оцінка збалансованості платіжного календаря; метод коефіцієнтів (відносних показників); інтегральний метод; оцінка ліквідності балансу; аналіз грошових потоків підприємства. В економічній практиці прийнято для оцінки платоспроможності підприємства використовувати показники ліквідності, що розраховуються на основі балансових співвідношень задля оцінки теперішньої платоспроможності, а також показники фінансової стійкості для оцінки загальної платоспроможності [2]. Більш ефективними вважаються методи, що базуються на аналізі змін, що відбулися в грошових коштах та їх еквівалентах (через вивчення форми фінансової звітності № 3 щодо руху грошових коштів).

Платоспроможність підприємства залежить від рівня ліквідності його активів. Для прикладу у табл. 1 розрахуємо показники оцінювання ліквідності та платоспроможності діючого підприємства.

Станом на кінець 2018 року коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідав нормативному значенню, він дорівнював 0,028 (збільшившись, порівняно з 2016 роком на 0,001). Отже, підприємство має дуже незначні можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Фактичне значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2016 р. було меншим за нормативне значення і становило 0,364. У 2018 р. значення даного коефіцієнта значно збільшилось (на 0,305), але нормативне значення не перевищило. Це свідчить про те, що висока частина короткострокових зобов'язань підприємства не може бути негайно погашена за рахунок наявних коштів та можливих надходжень коштів. Значення загального коефіцієнта ліквідності перевищує нормативне значення, що свідчить про високий рівень і позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства, і показує, що станом на кінець 2016 року оборотні активи перевищували поточні зобов'язання у 2,3 рази,

а на кінець 2018 року у 5,9 рази. Отже, підтверджується попередній висновок про недостатню забезпеченість грошовими коштами.

**Таблиця 1. Показники ліквідності і платоспроможності досліджуваного підприємства за 2016–2018 рр.**

| Показник                          | Нормативне значення | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення (+;-) 2018 р. до 2016 р. |
|-----------------------------------|---------------------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Основні показники                 |                     |         |         |         |                                     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $\geq 0,2$          | 0,027   | 0,021   | 0,028   | +0,001                              |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | $\geq 0,7$          | 0,364   | 0,872   | 0,669   | +0,305                              |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | $\geq 1,5$          | 2,250   | 8,694   | 5,924   | +3,674                              |
| Допоміжні показники               |                     |         |         |         |                                     |
| Коефіцієнт платоспроможності      | $\geq 0,1$          | 0,027   | 0,022   | 0,028   | +0,001                              |
| Коефіцієнт критичної ліквідності  | $\geq 0,8$          | 0,589   | 1,579   | 0,999   | +0,410                              |
| Коефіцієнт покриття запасів       | $\geq 1,0$          | 1,099   | 1,069   | 1,061   | -0,038                              |

Зростання в динаміці значень основних та допоміжних коефіцієнтів ліквідності свідчить про підвищення рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань з урахуванням використання відповідних груп платіжних засобів. Тож підприємству необхідно зосередитися на заходах з розширення каналів збуту продукції, гарантування повного повернення боргів дебіторами, управління формуванням прибутку як результуючого показника господарювання.

#### Список використаних джерел:

1. Ахновська І. О. Методичний підхід до оцінки фінансового стану суб'єктів малого підприємництва / І. О. Ахновська, А. Л. Тофан // Вісник ДонНУ. – Серія В. Економіка і право. – 2013. – № 1. – С.10–15.
2. Власова Н. О. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н. О. Власова, Т. С. Пічугіна, П. В. Смірнова; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, 2010. – 222 с.
3. Дробишева О. О. Оцінка платоспроможності підприємства в системі антикризового управління / О. О. Дробишева // Экономика и управление. – Симферополь : РИО НАПКС, 2013. – № 4. – С. 129-133.

**Олексеев Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап економічного розвитку характеризується закінченням епохи ресурсного домінування та збільшенням ролі й значущості нематеріальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств будь якої сфери. Одним із таких факторів є корпоративна культура підприємств.

Формування корпоративної культури передбачає створення найкращих для працівників, керівників та співробітників соціально-психологічних умов в організації для покращення показників діяльності самого підприємства та взаємодії в колективі, творчої ефективної роботи та партнерства.

Взаємозв'язок між корпоративною культурою та ефективністю діяльності підприємств у своїх працях розглядали Р. Уотерман і Т. Пітерс, описавши і виявивши цінності і вірування підприємств, які приводять їх до успіху.

Корпоративна культура – це атмосфера на підприємстві, ядро якої складається з головних ідей, принципів, цінностей та моральних устоїв фірми. Вона регулює особливості взаємовідносин між суб'єктами підприємства, засоби та способи комунікації між ними. Корпоративній культурі притаманним є певне зовнішнє оформлення, зокрема застосування корпоративної символіки, стилю, звичаїв, тощо. Існують фактори, які чинять вплив на формування та реалізацію обраного стилю корпоративної культури підприємства, до них можна віднести культуру певного народу, місію підприємства, його будову та масштаби, моральні принципи та звичаї керівника, співробітників та суспільства.

Корпоративна культура повинна чинити неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований вплив на ріст окремо їх особистих та фахових здібностей; створювати вагомий вклад у виявлення впливу самовдосконалення та наявності на підприємстві умов для цього на загальні показники діяльності фірми. При цьому співробітник відчуває свою цінність, вагомість та вірить в те, що саме він робить значний внесок у діяльність компанії. Тому що він усвідомлює свою відповідальність за той продукт, який виготовив; за його якість, прагне старанно виконувати свою частину загальної роботи, що розвиває та виховує особистісні правила поведінки співробітника.

Особистісно-ціннісною є діяльність, яка допомагає працівникові реалізувати і сформувати здібності, необхідні особисто для нього, враховуючи загальний контекст його індивідуальної життєдіяльності: так само особистісно-значущою буде реалізація суб'єктивного ставлення до дійсності, яке відображає його специфічний спосіб життєдіяльності.

Негативна корпоративна культура відображає ситуацію, за якої діяльність на заданому підприємстві в тій чи іншій мірі вигідна, але, не має цінності для співробітника зважаючи на поліпшення його людських та професійних якостей і самореалізації.

Для того, щоб корпоративна культура могла підтримати стратегію розвитку підприємства і забезпечити підвищення ефективності його діяльності, керівництву підприємства необхідно систематично вживати такі процедури: проводити збір інформаційних даних, які характеризують стан об'єкта дослідження, перелік цінностей, цілей, задач, які складають основу внутрішньофірмових і зовнішньофірмових відносин; впроваджувати заходи, направлені на поліпшення таких елементів культури, які за результатами проведеного аналізу виявилися не ефективними.

При вмілому використанні корпоративної культури можна досягти таких результатів як успіх, процвітання і стабільність підприємства, а при невмілому – висока вірогідність отримання прямо протилежних результатів.

Особливістю корпоративної культури є здатність впливати на формування іміджу підприємств, що в свою чергу дозволяє формувати додаткові цінності та конкурентні переваги підприємства, а отже підвищувати ефективність його діяльності в цілому. Цілісний імідж підприємства є синтезом іміджу сформованого в межах груп суб'єктів взаємодії з підприємством (власників, керівників, персоналу підприємства, споживачів послуг, партнерів, органів влади, суспільних організацій, засобів масової інформації та населення). Для кожної групи необхідно виділяти фактори та параметри, які впливають на сприйняття образу підприємства представниками групи, що дозволить сформувати механізм ефективного управління іміджем підприємства [3].

Отже, корпоративна культура та імідж підприємства мають здатність відчутно впливати на ефективність його діяльності, що потребує подальших науково-прикладних досліджень, націлених на пошук дієвих механізмів управління ними.

#### Список використаних джерел:

1. Grynko T. V. Organizational culture and a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T. V. Grynko, O. P. Krupskiy, I. V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine. – Collective monograph. – Vol. 3. Poland: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. – P. 252-270.
2. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова, О. М. Голяка // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. – Т. 2. – Ч. I. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 186.
3. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6 (06). Ч. 1. – С. 85-90.
4. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. – Дніпропетровськ, 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90-96.

**Пастарнак Р. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ РИЗИКУ**

За сучасних умов успішне функціонування економічних суб'єктів залежить від забезпечення їх економічної безпеки. В загальноприйнятому тлумаченні економічна безпека підприємства – це «комплекс заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища та ризику інвестиційної діяльності» [3].

Досягти економічної безпеки підприємства дозволяють ряд заходів, які направлені на виконання захисної функції інтересів підприємства від впливу ризикових факторів, тобто зовнішніх і внутрішніх загроз. До таких заходів відносять організаційно-управлінські, режимні, технічні, профілактичні та пропагандистські. Для того, щоб уникнути негативного впливу факторів на економічну безпеку підприємства потрібна якісна організація процесів аналізу, оцінки та обліку, також необхідно досягти максимального зниження ризику інвестиційної, фінансово-економічної та інших видів діяльності [2]. Успішне функціонування суб'єкта підприємництва та його неперервний розвиток залежить від економічної безпеки підприємства та її складових: фінансової, інформативної, екологічної, підвищення продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності, зниження виробничих та інвестиційних ризиків.

Це може бути реалізовано шляхом впровадження відповідних механізмів управління підприємством. Таке управління має забезпечувати керівництво на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління[1].

Стратегічний рівень управління передбачає проходження чотирьох стадій. На першій стадії відбувається формулювання даних; друга стадія – перевірка досягнення вибраних значень; на третій стадії відбувається вибір корегуючих заходів відповідно до виявлених зовнішніх на внутрішніх ризикових факторів та оціненого рівня небезпеки, це дає можливість прийняти рішення щодо змін; четверта стадія – ефективні дії при управлінні ризиками.

На тактичному рівні управління для забезпечення економічної безпеки необхідно:

1) визначити способи управління інвестиційними ризиками, відбувається контроль досягнення обраних значень;

2) здійснити вибір заходів коригування на підставі проведеного дослідження ризикових факторів (зовнішніх та внутрішніх) та оцінки рівня небезпеки, це дає можливість прийняти рішення про коригувальні дії;

3) реалізувати дії, які є ефективними щодо управління ризиками.

На оперативному рівні управління вибираються заходи щодо коригування, які лежать в основі результатів досягнення вибраних значень. Ці заходи дозволяють розпочати ефективні дії щодо управління інвестиційними ризиками.

У складі економічної безпеки виділяють такі функціональні складові підприємства:

1) фінансова складова показує здатність пристосовуватися до навколишнього середовища, яке постійно зазнає змін;

2) кадрова (інтелектуальна) складова відповідає управлінню робітниками та ефективному плануванню, підтримує збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;

3) техніко-технологічна складова визначає потенціал для розвитку підприємства та відповідність стандартам технологій підприємства;

4) інформаційна складова, що підтримує важливість інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства;

5) екологічна складова передбачає відповідність ступеня відтворення екологічного контролю та відповідність норм впливу на оточуюче середовище усіх вимог законодавства;

6) силова складова визначає ступінь безпеки інформаційних ресурсів та майна підприємства, фізична захищеність робітників підприємства;

7) політико-правова складова показує можливість адаптації підприємства до змін в законодавстві та відноситься до формування нормативно-правового забезпечення діяльності підприємства.

Система функціональних складових економічної безпеки має забезпечувати:

- екологічну безпеку;
- правову захищеність всіх видів діяльності;
- високий рівень конкурентоспроможності та незалежності технічного потенціалу;
- високий рівень інтелектуального потенціалу підприємства;
- доцільне застосування кадрових ресурсів;
- незалежність підприємства та його фінансова стійкість за рахунок інвестиційної діяльності;
- наявність необхідної кількості інформації для підтримання високого ступеня ефективності інноваційного управління;
- захист майна підприємства та життя працівників.



Отже, для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно мінімізувати ризики, що супроводжують діяльність підприємства шляхом їх постійного моніторингу та максимізувати ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні, технічні) та інтелектуальний потенціал [4]. Для сприяння середовища економічної безпеки виробництва підприємства опрацьовуються доцільні програми та стратегії, складовими яких є політична, економічна, інформаційна, енергетична та екологічна безпеки [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Білошкурська Н. В. Особливості формування рівнів економічної безпеки / Н. В. Білошкурська // Економіка. Фінанси. Право. – 2011. – № 5. – С. 7–10.
2. Зачосова Р. В. Класифікація загроз сталості економічної безпеки компаній з управління активами / Н. В. Зачосова // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 3. – С. 7–12.
3. Лянной Г. Л. Система экономической безопасности предприятия / Г. Л. Лянной // ВОР – журнал о личной и коммерческой безопасности. – 2006. – № 7. – С. 16–19.
4. Малютін О. К. Інвестиційна складова економічної безпеки країни / О. К. Малютін // Сучасні проблеми економіки та менеджменту : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів, 2011. – С. 550–551.
5. Смоквіна Г. А. Сучасні підходи до оцінки економічної безпеки промислового підприємства: теоретичний досвід і практичне використання / Г. А. Смоквіна // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 11. – С. 231–239.
6. Гринько Т. В. Фактори формування економічної безпеки підприємства / Т. В. Гринько, Л. В. Лисенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2014. – Вип. 8 (3). – №10/1. – Т. 22. – С. 85–90.
7. Гринько Т. В. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – Вип. 3(15). – С. 58–64.

**Перерва Б. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Управління підприємством – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей та тактичних завдань підприємства, прийняття управлінських рішень та забезпечення їх виконання.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, що виражається у свободі вибору напрямку та виду діяльності, способу поєднання ресурсів та організації виробництва, визначення цін на продукцію. Однак незалежність суб'єктів господарювання не є абсолютною. На ринку підприємство одночасно виступає споживачем факторів виробництва, виробником і продавцем продукції.

На рівні підприємства управління є окремим видом діяльності. Суб'єктами управління є керівники різних рівнів, а саме – керівники технічного (бригадири, бригадири, керівники змін та ін.), управлінського (менеджери, відповідальні за процес роботи відділів; менеджери функціональних служб) та інституційного (адміністрація компанії) рівнів. Як об'єкт управління на підприємстві виступають окремі працівники, колективи, господарські об'єкти (матеріальні, фінансові та інші ресурси), а також бізнес-процеси (основні та допоміжні, що здійснюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарюючого суб'єкта).

Органи управління залежать від юридичної форми власності, від розміру підприємства. Керівні органи можуть включати або одну особу (окреме підприємство), або ціле зібрання (наприклад, збори акціонерів в акціонерному товаристві).

Але в будь-якому випадку органи управління компанії виконують такі функції: професійні та галузеві (планові, економічні, бухгалтерські та статистичні, комерційні, інженерно-технологічні, розрахунково-аналітичні, експлуатаційні та виробничі, кадрові), структурно-просторові (управління підприємством загалом, управління цехами, секціями, колективами тощо).

Основними функціями управління виробничими процесами є:

- організація, тобто створення або вдосконалення об'єкта чи системи. Під організацією можна розуміти сукупність взаємопов'язаних дій у логічній послідовності з метою досягнення наміченого результату з найменшими витратами.

- нормування, тобто процес розробки науково обґрунтованих величин, які встановлюють кількісну та якісну міру різних елементів, що використовуються у процесі виробництва та управління.

- планування – складання програми конкретних дій для досягнення намічених цілей та доведення її до виробничих підрозділів та конкретних виконавців.

- координація – забезпечення узгодженої та злагодженої роботи виробничих та функціональних підрозділів підприємства.

- контроль – виявлення, узагальнення, аналіз та оцінка результатів виробничої та ділової діяльності підприємства, пошук відхилень від планових показників та повідомлення інформації керівникам відділів та функціональних служб з метою своєчасного підготовки управлінських рішень.

- регулювання – прийняття оперативних заходів щодо усунення виявлених відхилень від запланованих результатів та прогресу виробничого процесу.

Управління забезпечує інтеграцію технічних та економічних аспектів підприємства, зв'язує між собою внутрішні ресурси суб'єкта господарювання та зовнішнє середовище, підвищує його адаптованість та конкурентоспроможність. Прийняття управлінських рішень ґрунтується на основі врахування обставин

зовнішнього середовища; альтернатив, цілей. Всі органи управління взаємопов'язані системою цілей, яка визначає напрямок розвитку підприємства [1].

Наразі не існує жодного підходу до управління розвитком підприємства.

Загалом, механізм управління розвитком підприємства включає в себе такі елементи [2]:

1. Оцінка процесів, що здійснюються на підприємстві, з метою забезпечення його сталого розвитку.
2. Вибір альтернативного стратегічного напрямку розвитку підприємства.
3. Визначення додаткових пріоритетів розвитку.
4. Оцінка напрямків розвитку підприємства з позиції його стійкості.
5. Розробка плану вдосконалення механізму управління розвитком відповідає переважаючим стратегічним та тактичним пріоритетам.

Методи управління розвитком підприємства поділяються на: економічні, соціально-психологічні, інформаційні та організаційні.

Отже, проблеми впровадження змін та забезпечення успішного розвитку підприємств залежать від аспектів стратегічного управління. Саме в стратегіях підприємства реалізуються практичні результати визначення напрямів розвитку підприємства та деталізуються в тактичних планах у вигляді оперативних вказівок [3; 4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
2. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н. В. Касьянова. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті ; СПД Куприянов В. С., 2011. – 374 с.
3. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия / А. Н. Богатко. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 240 с.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : моногр. / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

**К. е. н. Петришин Н. Я., Заліська Л. В.**

*Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)*

### **ТЕОРІЯ СПІВКОНКУРЕНЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Уперше застосовувати теорію ігор як математичний підхід до формування та прийняття управлінських рішень, один із методів формування стратегії бізнесу, запропонували дослідники Адам М. Бранденбургер та Баррі Дж. Нейлбафф. Їх дослідження «Co-opetition» визнане новітнім підходом у теорії розроблення стратегії бізнесу, відповідно до якого бізнес вважається співконкуренцією, яка в свою чергу не зводиться виключно до конкуренції чи співпраці [1].

Головною метою функціонування більшості підприємств є зростання прибутковості, що змушує їх конкурувати між собою, проте досягнення цієї мети пришвидшується, якщо учасники ринку не лише конкурують між собою, а й співпрацюють. Така комбінація співпраці і конкуренції дістала назву «конкуперація» чи «співконкуренція» і надає більше переваг, ніж цих два поняття окремо.

Саме теорія ігор надає об'єктивну можливість вийти за межі обмежених простих ідей конкуренції і співпраці та забезпечити розуміння співконкуренції. Співпраця є необхідною для збільшення вигоди для всіх гравців, а конкуренція необхідна для розподілу існуючих вигод між цими гравцями.

Виокремлюють дві переваги застосування теорії ігор у стратегічному управлінні. По-перше, теорія ігор допомагає забезпечити структурування стратегічних управлінських рішень. Вона визначає та ідентифікує структуру, набір понять і відповідну термінологію, що в свою чергу дозволяє детально описати існуючу конкурентну ситуацію з позицій: ідентифікації гравців; визначення варіантів вибору, якими володіє кожен з гравців; уточнення виграшу в кожній комбінації варіантів; формування послідовності дій, заснованих на побудові дерева рішень. Це дозволяє зрозуміти конкурентну ситуацію, її структуру та елементи, і полегшує процес прийняття рішень. По-друге, теорія ігор забезпечує можливість розуміння ситуації, пов'язаної з конкуренцією та укладанням торгових угод, завдяки чому можна прогнозувати результат конкурентних ситуацій та послідовність стратегічних кроків гравців [2].

Окрім цього теорія ігор не лише демонструє яким чином грати в гру, яка зветься бізнесом, а й дає змогу змінити її у відповідності до побажань учасників. Бранденбургер і Нейлбафф зазначають, що у цьому і полягає основна перевага теорії ігор. Зміни складових гри спричиняють зміну бізнес-гри. У кожній грі, зокрема, і у бізнес-грі, є п'ять основних складових елементів: 1) гравці (players), які є учасниками гри; 2) додана вартість (added values) – цінності, котрі вносяться гравцями; 3) правила (rules) – норми, на яких ґрунтується перебіг гри; 4) тактика (tactics) – ходи, які здійснюють учасники гри з метою отримання у грі конкретних переваг; 5) масштаби (scope) – межі гри. Існуюча гра може трансформуватися у нову виключно за умови, коли буде змінено один або кілька елементів гри. Змінити гру можна шляхом заміни гравців і це є перший спосіб. Гравцями є не тільки прямі конкуренти, а й постачальники, споживачі, а також комплементатори, якими вважають компанії, у тому випадку, якщо споживачі високо цінують визначений товар саме у сукупності з іншим товаром.

Компанії стають союзниками при створенні певної цінності і конкурентами в процесі розділу прибутків. У взаєминах, які формуються між компанією і її

споживачами та постачальниками, союзниками та конкурентами, є складові елементи як взаємного виграшу, так і виграшу одних за умови, відповідно, одночасного програшу інших. Згідно із теорією співконкуренції, усі учасники гри важливі і кожного разу, коли у гру вступає новий гравець або у ситуації, коли хтось із гравців виходить із гри, змінюються взаємини між гравцями і стає іншою сама гра.

Щодо зміни доданої вартості, то існує три варіанти зміни гри:

- 1) обмеження пропозиції;
- 2) поліпшення продукту;
- 3) зміцнення лояльності споживачів.

Встановлені правила визначають перебіг гри. Існують такі правила підприємницької гри, зокрема, закони і звичаї, котрі змінити надзвичайно складно, а їх порушення може бути небезпечним. Проте існують інші правила, такі як, наприклад, контракти, що пов'язують підприємство відносинами із споживачами та постачальниками, на які можна впливати і які можна змінювати. Правила – це важлива частина гри, і часто їх можна злегка змінити чи скоригувати на свою користь.

У підприємницькій грі саме сприйняття визначає поведінку, незалежно від того, чи правильне воно чи ні. Тактикою вважаються дії, які реалізуються з метою формування правильного сприйняття і, отже, можливої зміни поведінки. Все, що робить компанія, і все, чого вона не робить, подає сигнал. Ці сигнали формують сприйняття гри.

Бізнес-ігри так само як усі інші ігри проводяться на обмежених майданчиках, але ці межі не є фіксованими, що дозволяє їх при потребі змінювати. Так, у випадку, коли певна компанія захоче вступити в гру, а на полі вже є сильний гравець, то перед нею є дві альтернативи: кинути виклик конкуренту на існуючому полі або ж змінити гру і створити нове поле для своєї діяльності.

Зміна гри не є одноразовою дією. Використовувати переваги у результаті зміни гри на власну користь неможливо завжди. Динамічне середовище змушує підприємство постійно моніторити ринок, використовувати можливості, які з'являються та попереджувати загрози.

#### **Список використаних джерел:**

1. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. – N.Y.: Doubleday, 1996. – 367 p.
2. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

Радченко М. С.

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку, виробниче підприємство – це багатокомпонентне, багаторівневе ціле, яке включає в себе навколишнє середовище, інформаційні потоки, комунікаційні процеси, знання, технології, засоби виробництва, матеріальні ресурси, трудові ресурси тощо. В процесі своєї «життєдіяльності» підприємство постійно має комунікації із зовнішнім середовищем (відносини з постачальниками, замовниками, споживачами, конкурентами тощо), забезпечуючи цим своє функціонування. Зовнішні ресурси ж завжди обмежені, через що підприємству доводиться знаходити різні способи для вирішення цієї проблеми, освоювати нові методи, способи і інструменти управління.

Беручи до уваги, що основною метою підприємства є отримання максимального прибутку, а також закріплення позицій на ринку, то успіх в стратегічній перспективі буде полягати, в першу чергу, в ретельному аналізі його внутрішнього середовища, тобто виявлення слабких і сильних сторін фірми. З огляду на дані умови, щоб зберегти конкурентоспроможність, підприємства переходять до більш жорсткого контролю стану і використання наявних ресурсів за рахунок управління операційними витратами.

В сучасних умовах менеджмент вищої ланки управління виробничим підприємством щоденно приймає різноманітні управлінські рішення, які стосуються цін, операційних витрат, обсягів та структури реалізації продукції, що в кінцевому підсумку впливає на фінансовий результат даного суб'єкта господарювання [1].

Управління операційними витратами – це ефективна економія ресурсів та максимізована від них віддача. Тому витрати або економічні витрати (як базова категорія економічної науки і бізнесу) необхідно аналізувати з позиції чітких методологічних орієнтирів, які б підказували дослідникам найкоротший шлях до істини, а в прагматичному плані сприяли їх оптимізації. Таким чином, для того щоб ефективно управляти витратами на підприємстві, потрібно організувати систему, яка буде містити в собі сукупність елементів і процесів управління витратами з характерними для них функціями і зв'язками. Система управління витратами має бути націлена на досягнення цілей, поставлених перед підприємством. Отже, забезпечення дієвості системи управління витратами досягається шляхом підвищення діяльності підприємства за допомогою здійснення комплексу заходів щодо оптимізації витрат.

Мета управління операційними витратами – це зниження або оптимізація витрат на одиницю виготовленої продукції, зростання рентабельності господарської



діяльності підприємства, мінімізація співвідношення витрати-дохід, оптимізація структури витрат та рівня ризику господарської діяльності [3]. Управління витратами вимагає системного підходу до їх вивчення, метою якого є оптимальне використання ресурсів, що споживаються, і забезпечення росту ефективності виробництва. Налагоджена система управління витратами сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, збільшенню надходження доходів та чистого прибутку підприємства, фінансовій стабільності і зайняття підприємством вигідних позицій серед конкурентів.

Основними завданнями ефективної системи управління операційними витратами підприємства є:

- 1) створення стратегії управління витратами підприємства;
- 2) розробка організаційної структури підприємства, що забезпечуватиме прийняття та впровадження управлінських рішень з менеджменту витрат;
- 3) існування ефективного інформаційного забезпечення управління операційними витратами, узагальнення зовнішніх і внутрішніх шляхів надходження інформації;
- 4) управлінський облік та аналіз операційних витрат за їх обсягом, видами, динамікою, структурою, центрами витрат і відповідальності тощо;
- 5) прогнозування, планування, нормування і бюджетування операційних витрат враховуючи стратегічні, поточні і оперативні прогнози, плани та бюджети, встановлені норми і нормативи витрат;
- 6) своєчасне виявлення змін динаміки, обсягів та питомої ваги складових операційних витрат, що припадають на загальний обсяг виробництва та в розрахунку на одиницю продукції;
- 7) пошук та пропозиції щодо впровадження системи економії ресурсів та оптимізації витрат;
- 8) ефективне стимулювання працівників підприємства до зменшення операційних витрат;
- 9) проведення ефективного контролю, регулювання, аудиту і моніторингу витрат [2].

Отже, можна стверджувати, що концепція управління операційними витратами – це основна ідея, яка є рушійною силою впровадження та реалізації управлінських рішень стосовно витрат, забезпечення економного та раціонального використання ресурсів та власного капіталу підприємства, що відповідатиме стратегічним та поточним цілям його розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хаджинова О. В. Теоретичні засади управління витратами в системі забезпечення якості продукції підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Хаджинова // Економіка і організація управління. – 2017. – Вип. 4. – С. 27-35. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2017\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_5).

2. Хачатурян Б. О. Науково-теоретичні засади управління витратами у створенні цінових конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Б. О. Хачатурян // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 4. – С. 16-21. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_4_5).
3. Чуприна Л. В. Управління витратами підприємства як основа підвищення його рентабельності [Електронний ресурс] / Л. В. Чуприна, Ю. Ю. Лобанова // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 4(1). – С. 8-11.

**Радченко М. С., Мирошниченко О. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОРГАНІЧНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ВИРОБНИЦТВО – МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ**

На сьогодні покращенню аграрного сектора економіки України все більша значущість приділяється органічному сільському господарству. За «визначенням міжнародної федерації екологічного сільськогосподарського руху (IFOAM) органічне сільське господарство – це система виробництва, що дозволяє зберегти стан ґрунту, екосистеми і людей» [3]. Соціально відповідальний аспект для економіки України – це виховання екологічної поведінки трудящих, які дедалі частіше віддають перевагу екологічно чистій продукції. Так, щорічно, все більшої популярності отримує продукція органічного виробництва, велика частка якої виготовляється із рослинної складової (фіто-чаї, біологічно-активні добавки, фіто-екстракти, рослинні олії та ефірні масла, мед та інші). Таким чином, не помітними, але нестримними темпами зростає потреба людей у екологічно безпечній натуральній продукції. Так, в Україні існують органічні господарства «рослинницького, тваринницького, комплексного напрямку діяльності. Виробники органічної продукції є вже практично у всіх областях України» [2]. До переліку сертифікованих органічних продуктів України належать: зернові, бобові, «олійні культури, овочі, зелені, баштанні культури, фрукти, ягоди, ефіроолійні культури, молоко, м'ясо, мед, гриби, горіхи. Розширюється і асортимент продукції, що пройшла переробку: на ринку України та ті, що експортуються, до яких належать різні види круп, пластівців, соків, джемів, сиропів, олія, борошно, консервовані овочі тощо». Відповідно до думки фахівців IFOAM органічне сільське господарство повинно ґрунтуватися на «екологічних процесах і забезпечувати збереження біологічного різноманіття певної території. Ефективною системою збуту органічної продукції є робота виробників безпосередньо зі споживачами шляхом укладання договорів та оформлення попередніх замовлень на виготовлення органічної продукції. Основним каналом збуту органічної продукції в світі є супермаркети. Європейський союз і США споживають 96% всіх органічних продуктів. В Україні органічна продукція тільки починає виходити на ринок

і займає на ньому дуже незначну частку». Органічне сільське господарство має ґрунтуватися на принципах, які сприяють і підтримують гармонійний стан довкілля:

1. Принцип здоров'я – механізм господарювання з випуску продукції, який повинен сприяти відновленню родючості ґрунтів і підтримання їх здоров'я, з урахуванням належного стану і потреб рослин і тварин для підвищення їх продуктивності.

2. Принцип екології – охорона природного біорізноманіття та екологічних циклів.

3. Принцип справедливості – виробничі відносини забезпечують справедливість, баланс між довкіллям і життєвими потребами.

4. Принцип відповідальності – управління органічним сільським господарством має бути націлене на покращення добробуту нинішніх і майбутніх поколінь.

«Враховуючи виняткове значення органічного виробництва для продовольчої безпеки держави, питання активізації процесу забезпечення екологічної спрямованості аграрного виробництва, його подальшого розвитку, належить до стратегічних завдань держави та потребує нових шляхів нарощування темпів виробництва органічної продукції, застосування екологічнобезпечних й енергозберігаючих 400 технологій в сільському господарстві, широкого впровадження інноваційних розробок, здатних мінімізувати негативний вплив виробництва та переробки продукції на навколишнє природне середовище». Аграрії, здійснюючи свою діяльність на засадах органічного «виробництва отримують істотні переваги, найістотнішими з яких є висока якість вирощеної продукції, державне сприяння виробництву, можливість виходу на зовнішні ринки збуту тощо» [3].

Ефективність розвитку органічного господарювання базується на:

- екологізації технологій виробництва;
- скороченні забруднень у ґрунті;
- зменшенні хімічного забруднення через застосування екологічно чистих добрив;
- використанні об'єктивно-обґрунтованих сівозмін;
- використанні технологій утилізації відходів сільського господарства;
- впровадженні екологічних заходів: утилізації чи знешкодженні відходів; зменшенні кількості шкідливих викидів підприємств у повітря та водні ресурси з метою запобігання надмірного антропогенного впливу на довкілля, використанні екологічних технологій затримання, фільтрації та абсорбції шкідливих компонентів.

Тож, на сьогодні органічне сільськогосподарське виробництво є найперспективнішою галуззю аграрної діяльності, яка зацікавлює все більшу кількість сільськогосподарських підприємств. Сьогодні в Україні лише зароджується

споживання органічних продуктів, це підштовхне сільгоспвиробників до інвестування коштів у цю сферу господарської діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» // Відомості Верховної Ради. – 2018, № 36, ст. 275.
2. Ходаківська О. В. Органічне виробництво : світові тенденції та українські реалії / О. В. Ходаківська // Землевпорядний вісник. – 2017. – №7. – С. 20–25.
3. Органічне виробництво і продовольча безпека. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. – 436 с.

**Савчук Д. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ**

Дохідність підприємства є одними з головних показників, що відображає розвиток фінансового стану підприємства. На сьогоднішній день в стані фінансової кризи економіки України є напрями до значного зниження рівня доходів, що дає поштовх до зменшення дохідності чи значних збитків у будь-яких підприємств. Тому, для управління підприємством, потрібно знайти шляхи підвищення прибутку.

Сучасним підприємцям, для подальшого розвитку та отримання прибутку, потрібно оволодіти ефективними методами управління підприємством, грамотною організацією виробництвом та знайти більше заходів для реалізації продукції. Якщо є відсутність стратегічних шляхів розвитку та рівня дохідності, то підприємство може поступово зазнавати збитків і зрештою збанкрутувати, тому що зростання прибутковості означає збільшення потенційних можливостей підприємства.

Чистий прибуток підприємства являє собою остаточний результат діяльності підприємства. Але більш повно, ніж прибуток, характеризує кінцевий результат саме рентабельність. Оскільки її величина зображує співзв'язок між існуючими та використаними ресурсами. Рентабельність – це показник ефективності виробництва, який характеризує ступінь використання капіталу в процесі виробництва [1, с. 191].

Для підвищення рівня прибутковості підприємства можуть використовуватися організаційні, техніко-технологічні та економічні заходи.

Якщо не проводити таких заходів, позитивні зміни в продуктивності та ефективності діяльності можуть бути відсутні взагалі. Отже, коли прибуток та рентабельність розглянути як показники прибутковості, то одним з факторів

результату покращення роботи підприємства буде збільшення обсягів виробництва, або його розширення. Щоб збільшити обсяг виготовлення товарів і послуг, можна скористатися двома шляхами [2, с. 124]:

- інтенсивний шлях (залучення меншої кількості ресурсів, щоб забезпечити більшу кількість кінцевого результату);
- екстенсивний шлях (збільшення продуктивності, за рахунок введення у виробництво нових ресурсів).

Щоб в умовах ринку, які є на даний період часу, підприємства України мало змогу працювати ефективно та отримували дохід на стабільній основі, можна запропонувати такі методи і шляхи для цього:

1) Збільшення прибутку:

- підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- удосконалення якості продукції;
- продаж або здача в оренду зайвого та іншого майна;
- раціональне використання матеріальних ресурсів, робочої сили і часу, задля зниження собівартість продукції;
- розширити асортимент товарів чи послуг, які орієнтовані на новий ринок;
- постійно провадити аналіз ринку, а також поведінки споживачів і конкурентів;
- більш грамотно будувати договірні відносини та ін.

2) Збільшення рентабельності продукції:

- підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- скорочення персоналу, який не працює або взагалі зайвий;
- зниження собівартості продукції;
- зменшити невиробничі витрати;
- уникнути втрат від браку на підприємстві;
- застосувати сучасні методи управління витратами;
- низькорентабельну продукцію зняти з виробництва, а продукцію із середнім рівнем рентабельності – покращити;
- удосконалити систему маркетингу на підприємстві, щоб продукція була високорентабельною та ін.

Отже, для того щоб підприємство було прибутковим, необхідно найбільш повно використовувати ресурси, які знаходяться у розпорядженні виробництва. Заходи, запропоновані вище, дають можливість підвищити прибутковість та рентабельність своєї діяльності в нинішніх умовах країни. Підприємства повинні активно шукати нові можливі шляхи поліпшення роботи свого виробництва, підвищити конкурентоспроможність, поліпшити якість власної продукції та інше, що має сприяти зростанню прибутку і рентабельності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 189–192. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua>.
2. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – 2015. – № 25. – С. 123–126.

**Смирнова Т. А., Луценко Д. Г.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ОНЛАЙН-РЕСУРСІВ  
У ФОРМУВАННІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У будь-який період розвитку бізнесу важливу роль відіграють банки. Банківська сфера пропонує безліч товарів і послуг, необхідних для функціонування і обслуговування компаній, підприємців і фізичних осіб.

У теперішній час розвитку економіки України просування банківських продуктів і послуг спирається на дві найважливіші складові:

- персонал (менеджери банку);
- інтернет-ресурси банку [1].

Ефективне просування іміджу безпосередньо пов'язано з формуванням лояльності клієнтів до банку, що визначає, у свою чергу, конкурентоспроможність кредитної організації. Тому на перший план виходить головна роль у просуванні банківських продуктів – це формування ефективного менеджменту. Банківський менеджмент являє собою наукову систему та мистецтво управління банківською справою і персоналом, зайнятим у цій сфері.

Першим кроком необхідно проводити оцінку діяльності банківської установи, як в цілому, так і по окремим напрямкам, яка і впливає на імідж фінансової структури. Порівнюються фактично досягнуті результати, з прогнозами, з результатами конкуруючих банків та з результатами минулих періодів. Оцінюється динаміка найбільш об'ємних показників банку – це: власний капітал, депозити, кредити, активи, прибуток [2]. Даний аналіз корисний для визначення і розробки подальшої стратегії розвитку банку, а також для виявлення рейтингу банку серед клієнтів.

Після цього відбувається планування. Це дозволяє моделювати майбутній розвиток банківської установи, його цілі, масштаби і результати діяльності в порівнянні з витратами на їх виконання. Метою планування є забезпечення колективу спільним завданням, розуміння стратегій і їх виконання. Результатом даного напрямку є розробка оперативних планів за окремими напрямками банку



(депозити, інвестиції, кредити, кадри та інші), а також, за необхідністю, складання бізнес-плану.

Одним з важливих аспектів є регулювання. Так як комерційні банки залучають до обороту великі суми грошей, державне регулювання передбачає ряд суворих вимог до офіційного ліцензування банків, а також обмеження сфери їх діяльності, ліквідності, формуванню в банках обов'язкових резервів. У зв'язку з цим, внутрішньобанківська система спрямована на саморегулювання, дотримання нормативних актів і вимог встановлених державним наглядом.

У банківській сфері контроль поділяється на зовнішній і внутрішній. Зовнішній контроль здійснюється НБУ. Внутрішній організується менеджерами банку. Метою менеджера на даному етапі є створення оперативної системи виявлення недоліків в діяльності банку, з метою їх усунення. Зовнішній і внутрішній контроль взаємопов'язані в перевірці нормативних і законодавчих актів НБУ, а також внутрішньобанківських правил та інструкцій [3].

З наведеного випливає, що банк – це система, що має власну структуру, цілі, аналіз, завдання, незважаючи на високу ступінь контролю і регулювання з боку держави. Менеджер, в свою чергу повинен бути фахівцем з управління та мотивації персоналу, а також розробки і впровадження нових товарів і послуг в сферу споживання.

Можна з упевненістю стверджувати, що менеджер банку являє собою комплексну ключову фігуру в просуванні продуктів та послуг. Виходячи з того, що професія менеджера – це постійна робота з клієнтами, отже, необхідно визначити перелік характеристик, яким повинен відповідати співробітник банку.

До таких характеристик сьогодні у банк менеджменті відносяться: освіта, задоволеність, затребуваність професії, рівень стресу працівників і мова.

Більш того, зовнішній вигляд менеджера банку так само відіграє важливу роль для клієнта. Більшість вважають за краще бачити перед собою усміхненого і охайно вдягненого співробітника. Таким чином, крім професіоналізму, менеджер повинен поєднувати в собі ще багато компонентів, таких як комунікабельність і зовнішній вигляд.

Для інтернет користувачів співробітники банку не грають майже ніякої ролі. Тут менеджери повинні дивувати ІТ-технологіями та рівнем та засобами спілкування.

Онлайн клієнти звертають увагу на функціональні можливості банків, а саме на зручний пошук інформації, можливість підключення карт, інтерфейс банку, опис всіх продуктів і послуг банку, а також чи є можливість зв'язку з будь-яким відділенням банку в будь-якому місті.

Недоліками, на думку користувачів онлайн-сервісів, є: часта плутанина банку з рахунками; через недовіру до інтернет-технологій, багато людей бояться

підключати онлайн послуги, через страх бути обдуреними через мережу. Також онлайн клієнти відзначають недостатній рівень роботи онлайн консультантів банку, так як у багатьох відділеннях менеджери дають невірну і неповну інформацію про надані продукти та послуги банку.

Таким чином, від якості роботи менеджера банку і його компетентності залежать результати діяльності банку, його успішний розвиток та імідж, тому що людина залишається центральною ланкою банківського менеджменту, чи то онлайн клієнт або ж клієнт відділення.

#### Список використаних джерел:

1. Маслова Н. О. Особливості комунікаційної політики банків України / Н. О. Маслова. – Підприємництво та інновації. – 2016. – №2.
2. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>
3. Домбровський В. С. Поняття і сутність банківського нагляду в Україні [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2844>

**Старун А. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ІСТИНИ**

Розвиток цивілізації показав, що визначальним аспектом її розвитку була і залишається економічна істина, знанням якої була економічна теорія. Аналіз історичного розвитку філософії та методології науки відображає неоднозначність оцінок категорії «істина», що ставить питання про необхідність аналізу її наукових знань. Істина є однією з основних категорій теорії пізнання і епістемології, яка змінює свої визначення в різних контекстах. Переоцінка ряду фундаментальних понять, що відбуваються сьогодні, перш за все, таких як рефлексія, предмет, практика як критерій істини, дозволяє нам повторно визначити категорію істини.

Серед основних понять істини особливо заслуговують на увагу наступні: теорія відповідності або відповідність знання дійсності; теорія зв'язності або зв'язності, гармонізація елементів знання, істина, заснована на системі знань, її єдності; прагматична теорія істини, заснована на визнанні методологічного, інструментального та етичного значення цієї категорії. Ці або інші поняття слід враховувати у взаємодії, оскільки вони носять взаємодоповнюючий характер, не заперечуючи один одного, а висловлюючи різні аспекти істинного знання. Кожен з них гідний конструктивної критики, але це не означає, що потрібно ігнорувати позитивні результати цих теорій.

«Очевидно, що знання можуть співвідноситися з реальністю, повинні співвідноситися з іншими знаннями, оскільки вони системні і пов'язані між собою, а в системі висловлювань можна співвідносити судження про об'єкт і матерію» (А. Тарський). У свою чергу, прагматичний підхід, якщо не спрощений і не вульгарний, охоплює соціальну значимість, визнання суспільством і комунікативну правду. Відповідно, кожен підхід пропонує свої власні критерії істини, які при всій їх нерівності повинні розглядатися в єдності і взаємодії, тобто в поєднанні емпіричного та практичного.

На шляху до абсолютної економічної істини доцільно дотримуватись комплексу основних вимог. До них належить, по-перше, принцип зростання складності, тобто відображення складнішої економічної системи (а отже, окремих її явищ та процесів) у широкому колі економічних законів, понять та категорій. Це зумовлено тим, що в такої системи та її складових елементів більше сторін, якостей, рис, властивостей тощо, кожна з яких може бути теоретично відображена в окремому визначенні, а отже, понятті, категорії, законі.

Позитивна економічна теорія не наближує до економічної істини. Вона виключає оцінку вченого з погляду добра і зла, справедливості і несправедливості, а отже, з боку інтересів певної країни, її населення, соціальних верств та груп і базується на застарілій філософії позитивізму. Іншою вадою позитивної економічної теорії є намагання уникнути оцінок економічної політики уряду та рекомендацій щодо її вдосконалення. Загалом ця теорія позбавляє економічну науку науковості, завдає шкоди практиці, спрямовує останню на еkleктизм (без обґрунтованої оцінки вченим поглядів інших науковців отримуємо їх механічну суміш, позбавлену концептуальності, що унеможливорює прогрес науки), на небажання відстояти відносну істину, а отже, наблизитись до абсолютної економічної істини.

«Пошук наукової істини, в тому числі економічної, пов'язаний з висуненням гіпотез. Категорія «гіпотеза» – спосіб пізнавальної діяльності, побудови ймовірного, проблематичного знання, коли формулюється одна з можливих відповідей на питання, що виникло під час дослідження; одне з можливих розв'язань проблеми» [1].

Стосовно економічної діяльності, то це науково обґрунтоване припущення, що висувається для нового пояснення економічних явищ і процесів (їх сутності, тенденцій розвитку, очікуваних наслідків тощо) та їх передбачення. Першим етапом обґрунтування гіпотези є припущення, необхідне для з'ясування економічної сутності нових явищ через нестачу фактів для цього або їх відсутність.

Таким чином, спираючись на класичне трактування істини, можна дати таке її визначення. «Істина – це процес адекватного відображення об'єктивної дійсності різними суб'єктами пізнання незалежно від їхньої свідомості та її

відтворення в об'єктивних за змістом теоріях та їх елементах» [2]. Такими елементами є закони, категорії, поняття, ідеї, вчення та ін. Створення понять і категорій відбувається передусім шляхом абстрагування. Обґрунтування законів у гносеологічному аспекті здійснюється завдяки виділенню внутрішньо необхідних, стійких, суттєвих і загальних форм зв'язку між різними поняттями і категоріями.

#### Список використаних джерел:

1. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження / С. В. Мочерний. – Львів : Світ. – 2001. – 41 с.
2. Іщенко М. П. Філософія науки: питання теорії і методології / М. П. Іщенко, І. І. Руденко. – К. : УБС НБУ, 2010. – 44 с.

**Старун А. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

### **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентне середовище вимагає від підприємства нові чинники розвитку механізму управління конкурентоспроможністю, ефективність якого повинна вдосконалювати організацію виробництва, роботи, адміністрування та здатності адаптуватись до сучасних умов. Динамічні зміни зовнішнього середовища спонукають підприємство виробляти конкурентоспроможні заходи для забезпечення ефективної роботи.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен бути таким, щоб його основні елементи, що відображають конкретні організаційні, економічні, технічні та технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких повинна сприяти ефективній діяльності підприємства. Механізм повинні бути взаємозалежним і таким чином утворювати певну цілісність.

Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високу ступінь деталізації всього спектру організаційно-технічних методів і прийомів для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє систематично шукати і зосередити увагу на способах поєднання всіх основних складових організаційно-економічних процесів, щоб зосередити зусилля та управлінський вплив на фактори, що визначають конкурентний потенціал підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства показує рівень економічної конкуренції між виробниками одних і тих же видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та отримання доходу в коротко- чи довгостроковій перспективі.

Відповідно, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам:

- адаптивність, суть якої полягає в ємності системи управління конкурентні переваги ефективно виконують свої функції та досягають покладені на неї завдання в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- ефективності та збалансованості підрозділів при реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;
- інтеграція, яка забезпечує узгодженість цілей і завдань розвитку підприємства;
- відповідність вимогам комплексу наукових підходів до управління.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен залежно від мети планування і управління рівнями забезпечення (оперативного, тактичного, стратегічного) передбачити формування функціональної структури системи управління, розвитку організаційних регламентів функціонування і створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

В якості організаційно-економічного механізму пропонується розглядати у систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з системи підтримки, функціональної та цільової системи, що містить певний набір організаційно-економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри система управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління та отримання конкурентних переваг.

Отже, для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати сучасні принципи управління, маркетингу та забезпечення стратегічного підходу до їх діяльності. Провідна мета кожного підприємства, що хоче досягти оптимального рівня конкурентоспроможності, – це управління конкурентоспроможністю на основі самоорганізації з розвиненими властивостями адаптивності та інновацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз стратегія та практика: Центр економіки та маркетинга, 2016. – 208 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С. М. та ін. Київ, КНЕУ, 2014. – 527 с.
3. Гринько Т. В. Механізм управління формуванням конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу / Т. В. Гринько, Д. О. Михайлова // Розвиток економічної науки на сучасному етапі: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування (м. Тернопіль, 28 листопада 2017 р.). – Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2017. – С. 17-19.

4. Гринько Т. В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Гринько, Д. Д. Головка // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 1. Економіка суб'єктів підприємництва: проблеми та перспективи економічного та соціального розвитку в XXI сторіччі. – Дніпро: Біла К. О., 2018. – С. 38–41.

**Су Шуай**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Кожне підприємство від моменту свого створення до моменту ліквідації перебуває під дією як позитивного, так і негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що може супроводжуватись посиленням дисбалансу у його господарській діяльності, зниженням платоспроможності, ліквідності, втратою конкурентних позицій на ринку, банкрутством тощо. Аналіз статистичних даних свідчить, що більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, понад третина з них знаходяться на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами. Кризовими умовами господарювання для підприємства вважаються ті, що загрожують його подальшому функціонуванню та можуть призвести до його банкрутства або ліквідації. Тому в таких умовах господарської діяльності працездатність персоналу знижується, його зацікавленість в роботі зникає. Це призводить до зменшення його суспільної активності, знеособленості, інертності більшості працівників. У зв'язку із цим важливим завданням є створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи персоналу підприємства для розкриття та розвитку здібностей, творчого потенціалу.

«Характерними для кризових умов є такі ознаки серед поведінки персоналу підприємства:

- звільнення і пошук нового місця роботи через низьку і нестабільну заробітну плату;
- щорічне збільшення показника безробіття;
- зниження показника задоволеності працею через непорозуміння з керівництвом та нецікавими завданнями;
- збільшення показника плинності персоналу, через відсутність перспектив кар'єрного зростання;
- збільшення показника незадоволеності персоналу щодо умов праці» [1].

Тому, враховуючи всі ці ознаки, керівництво підприємства має правильно обрати види та методи стимулювання працівників. Деякі підприємства можуть дозволити собі матеріальне стимулювання праці у вигляді грошових винагород, премій, доплат до зарплати тощо. Інші підприємства більше опираються на



нематеріальний тип стимулювання, використовуючи різноманітні способи, такі як подяки з боку керівництва, створення у працівника почуття необхідності та значимості для підприємства, надання додаткових вихідних, створення гнучкого графіку тощо. Зазвичай досить важко застосовувати всі ці методи стимулювання комплексно через кризові умови, в яких опинилось підприємство.

Через це сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Тому така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Головним недоліком матеріальної системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє, на відміну від нематеріальної мотивації.

Ще однією проблемою є те, що на підприємствах рідко здійснюється процес мотивації на основі індивідуального підходу до винагородження, яке є основою дієвості будь-якої моделі мотивації як матеріальної, так і моральної, тому що в керівника та працівника різне бачення щодо важливості кожного стимулу. Більшість керівників надають перевагу використанню моральної моделі мотивації, а працівники навпаки – матеріальній моделі, оскільки вбачають в ній єдине джерело задоволення власних потреб [3].

Проаналізувавши процес формування системи стимулювання персоналу в кризових умовах господарювання підприємства, «можливо розробити відповідну схему заходів у певній послідовності:

- проінформувати персонал про ситуацію, що склалася на підприємстві; це приведе до мобілізації персоналу для продуктивної колективної роботи, самовіддачі, а також впевненості кожного у важливості його ролі;
- змінити систему прийняття управлінських рішень, дозволити брати участь в їх обговоренні працівникам підприємства;
- визначити цілі, що дозволять процесу мотивації функціонувати безперебійно;
- застосовувати матеріальні стимули;
- забезпечити вчасне та раціональне навчання персоналу;
- підтримувати відповідний морально-психологічний клімат в колективі;
- інформувати про перші успіхи, що забезпечать задоволення власною працею та підтримає внутрішню мотивацію кожного робітника» [2].

Отже, мотивація виступає одним із основних чинників, які безпосередньо впливають на рівень та обсяг виробництва, результативність роботи, її якість, конкурентоспроможність підприємства та його продукції на ринку. Саме правильне та раціональне стимулювання працівників відіграє позитивну роль для підприємства, що функціонує в кризових умовах. Від того, як саме сформована мотивація праці на підприємстві, які дії робить керівництво з метою заохочення персоналу до праці, залежить успіх всього підприємства.

## Список використаних джерел:

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ВД «Інжек», 2007. – 320 с.
2. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини : навч. посіб. / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінська, М. І. Григорєва. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 457 с.
3. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко. – К. : Знання, 2008. – 271с.

**Хомяков А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ  
«КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА»**

У сучасних соціально-економічних реаліях кадрова політика є потужним інструментом, що може забезпечити пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, створити кадровий потенціал, що забезпечить сталий розвиток, високий рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Від рівня якості управління кадровою політикою залежить успіх будь якого сучасного підприємства, так як людина залишається одним з найголовніших ресурсів, не дивлячись на постійно зростаючий рівень автоматизації та механізації виробництва.

Управління персоналом виступає окремою специфічною функцією управління, що потребує спеціальних знань, методів, інструментарію. Основні напрями роботи із персоналом визначаються кадровою політикою підприємства, формування та реалізація якої є важливим завданням кожного сучасного підприємства. Для виконання цього завдання необхідне чітке розуміння змісту терміну «кадрова політика», основних принципів і засад її побудови та реалізації, що потребує подальших теоретичних досліджень у даному напрямку, зокрема уточнення і сучасного трактування сутності вказаної економічної категорії.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування та визначення сутності терміну «Кадрова політика підприємства». Наприклад, Д. П. Мелиничук та О. В. Крушельницька вважають, що кадрова політика підприємства це «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання» [1, с. 42].

На думку С. В. Стрехової кадрова політика – це «система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи» [3, с. 10]. А Пархімчик Є. П. кадровою політикою підприємства вважає «сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління

персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [4, с. 5]. В свою чергу І. І. Стец, В. А. Стец, М. Ю Костючик трактують дану категорію як цілісну кадрову стратегію, яка «об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [2, с. 124]. В. Г. Воронкова вважає, що кадрова політика підприємства це В. Г. Воронкова, а Л. В. Балабанова – що це «система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [6, с. 126]. Л. І. Федуловою дана економічна категорія трактується як система «роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі» [7, с. 126].

Систематизувавши існуючі точки зору різних авторів, можна зробити висновок, що існують тлумачення даної категорії у вузькому та широкому розумінні.

Трактування терміну «кадрова політика» у вузькому сенсі базується на визначенні «лінії», «напрямку», «системи» роботи з персоналом, більш того деякі автори виділяють принципи, форми, методи такої роботи, виходячи за рамки тлумачення сутності категорії. Тлумачення у широкому розумінні передбачає визначення кадрової політики як певної системи взаємопов'язаних, формалізованих правил і норм, які дають змогу формувати і використовувати кадровий потенціал у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Суттєвими ознаками категорії «кадрова політика підприємства», що дають можливість її відрізнити від інших термінів, є наступні: напрями роботи з кадрами; сукупність правил, норм, принципів, методів роботи з кадрами; націленість на формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства; спрямованість на мотивацію і стимулювання персоналу.

Виходячи із запропонованих визначень терміну «кадрова політика підприємства» можливо виділити основні напрями роботи з кадрами, а саме: формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання [8; 9].

На основі систематизації та узагальнення вищевказаних визначень та трактувань різними науковцями, кадровою політикою підприємства слід вважати систему правил, норм, принципів роботи з кадрами, з метою формування та ефективного використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
2. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
3. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. – С. 3-12.
4. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підруч. / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
8. Grynko, T., Koshevoi, M., & Gviniashvili, T. (2016). Methodological approaches to evaluation the effectiveness of organisational changes at communication enterprises. *Economic Annals-XXI*, 156(1–2), 78-82. doi: 10.21003/ea.V156-0018.
9. Krupskiy, O., & Grynko, T. (2018). Role of cognitive style of a manager in the development of tourism companies' dynamic capabilities. *Tourism and Hospitality Management*, 24(1), 1-21. doi: 10.20867/thm.24.1.5

**Цурпіков О.В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Розвиток інтернет-технологій істотно змінює умови функціонування сучасних підприємницьких структур. Зміни, що відбуваються на ринку, впливають на способи проведення аналізу зовнішнього середовища і методи дослідження в маркетингу. У зв'язку з цим вивчення факторів конкурентоспроможності та інструментів проведення конкурентного аналізу в Інтернеті набуває значної актуальності. Наукові дослідження в даній області сприяють підвищенню рівня ефективності при розробці маркетингової стратегії компанії.

Провідні світові дослідники відзначають, що сучасні технології призводять до значних змін в методах конкуренції і підходах до оцінки конкурентів, так як відкритість інформації істотно впливає на взаємодії на ринку [1]. Якщо раніше, в 1960-і рр. автоматизація процесів за допомогою інформаційних технологій допомогла оптимізувати операції всередині організації, а в 1980-і поява Інтернету сприяла оперативному обміну даними між бізнес-агентами, то в даний час, починаючи з 2000-х рр., поява «інтернет-речей» і накопичення величезних масивів даних послужило основою для розвитку нових форм конкуренції з урахуванням удосконалення продуктів і сервісів. Три вищезгадані хвилі розвитку інтернет-

технологій дали поштовх зростанню економіки, змінюючи інфраструктуру ринків і прибутковість більшості індустрій.

Дана трансформація вплинула і на способи проведення маркетингових досліджень, в тому числі на інструменти збору та обробки даних, які використовуються для проведення конкурентного аналізу. Інтернет сьогодні є коловальним джерелом інформації. Беручи до уваги цей факт, слід зазначити, що Інтернет як джерело даних для досліджень відкриває нові можливості для збору необхідної інформації, її постійної актуалізації та обробки з метою проведення аналізу конкурентного середовища. Одна з перших моделей була запропонована М. Портером в статті «How Competitive Forces Shape Strategy» в 1979 р. Модель «П'ять сил Портера» (Porter's Five Forces) допомагає проаналізувати ринок на основі п'яти факторів: загрози з боку товарів замінників і прямих суперників; ризик появи нових гравців; а також загрози з точки зору посилення ринкової влади покупців і постачальників [2].

В рамках моделі дані «сили» ринку існують відособлено. У більш пізніх наукових роботах це положення було піддано критиці. Пов'язано це з тим, що запропонована в другій половині XX ст. модель Портера, передбачає невисокий рівень змін і орієнтована на побудову довгострокового прогнозу реакції ринку, що в рамках поточної інфраструктури бізнесу не завжди відповідає дійсності. Для аналізу конкурентних позицій застосовують також такий інструмент, як SWOT-аналіз. Відповідно до алгоритму даного аналізу, компанія визначає загрози і можливості зовнішнього середовища; і сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації для пошуку можливостей для зростання, мінімізації ризиків і формування стратегії [4]. Згідно SWOT-аналізу, фактори чітко діляться на дві категорії – позитивні чи негативні, при цьому критерії для оцінки значущості факторів відсутні, що робить оцінку досить суб'єктивною.

Для вимірювання потенціалу компанії або продукту на ринку застосовують також такий інструмент як матриця BCG, який був запропонований Б. Хендерсоном понад сорок років тому, але до цих пір не втрачає своєї актуальності. Першочергові припущення даної моделі говорять про те, що [3]:

- 1) сильні позиції компанії на ринку засновані на ефекті масштабу, і, відповідно, виражені в її частці ринку за обсягом продажів;
- 2) ринки, які характеризуються високим темпом зростання, є більш привабливими для побудови лідируючих позицій.

Таким чином, сама матриця включає в себе два основних критерії: темпи зростання ринку (вертикальна вісь) і частка ринку (горизонтальна вісь).

При розгляді наведених вище інструментів, які можна використовувати для конкурентного аналізу, можна говорити про те, що компанія повинна



оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів для збільшення рівня своєї конкурентоспроможності. Дані концепції мають ряд переваг і недоліків, а вибір інструменту, який буде використовувати компанія залежить від наявних ресурсів (інформація, дані; тимчасові обмеження та ін.).

Безумовно, розвиток сучасних цифрових технологій приводять до змін в оцінці конкурентів і за моделлю М. Портера, і згідно з концепцією матриці BCG і при використанні інших інструментів. Так, наприклад, за допомогою «інтернет-речей» компаніям відкривається доступ до нових даних, що може допомогти їм значно знизити або взагалі усунути силу впливу постачальників і контрагентів. Варто зазначити, що зміни, які відбулися на ринку внаслідок розвитку технологічних рішень, і вплинули на критерії і показники оцінки конкурентних позицій фірми, пов'язані не тільки зі змінами в бізнес процесах, але також і зі змінами в моделі поведінки споживачів в процесі прийняття рішення про вчинення покупки.

#### Список використаних джерел:

1. Hviniasvili, T., Grynko, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management// Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро: Біла К. О. – С. 174-203.
2. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Wou.edu: <http://www.wou.edu/~leadlej/Spring%202011/BA%20630/Competitive%20Forces.pdf>.2008.
3. Reeves, M., Moose, S., Venema, T. (2014). BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. URL: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate\\_strategy\\_portfolio\\_management\\_strategic\\_planning\\_growth\\_share\\_matrix\\_bcg\\_classics\\_revisited](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited).
4. The Economist. SWOT analysis // Economist.com: journal. 2009. URL: <http://www.economist.com/node/14301503>.

**Черевко А. В., Павлушина Л. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Однією з найскладніших проблем менеджменту завжди є людські відносини. Де б людина не працювала, вона завжди буде в світі управління, яке б положення не займала. Психологія вивчає закономірності і діяльність психіки у людини, її поведінку. Знання про людину є необхідними для висококваліфікованого менеджера. Також психологія потрібна в менеджменті для змістовного аналізу всіх видів людської діяльності, вивчення їх загальної будови і структурних елементів.



«Психологія управління – галузь психологічної науки, що вивчає роль людського фактору у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у колективі, лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, причини стресів і способи їх уникання» [1].

Основне завдання психології менеджменту – аналіз і використання психологічних умов і особливостей управлінської діяльності з метою підвищення ефективності та якості роботи самого менеджера і керованих ним працівників фірми.

Об'єктом є люди, діяльність яких орієнтована на корпоративно корисні цілі.

Предметом дослідження психології менеджменту є сукупність психічних явищ і відношень в організації. Функції психології управління наведено на рис. 1.

1. Пізнавальна – вивчення особливостей управління як професійної діяльності.
2. Оціночна – виявлення співвідношення системи управління соціальним очікуванням, тенденціям суспільства.
3. Прогностична – направлена на виявлення бажаних змін в управлінні.
4. Навчальна – поширення знань про управління через систему навчальних закладів.



**Рис. 1. Функції психології управління**

Задачами управління є:

1. Психологічний аналіз діяльності керівництва. Керівник має виконувати свою роботу усвідомлено, аналізуючи діяльність.
2. Вивчення механізмів психічної регуляції. Потрібне для прийняття вірних рішень в нормальних та складних умовах.
3. Дослідження лідерства. Вироблення лідерських рис, необхідних керівникові.
4. Практичне застосування психологічних знань в управлінських процесах. Вирішення конфліктів, регуляція мікроклімату.
5. Дослідження групової взаємодії. Необхідне для дослідження мікроклімату.

6. Вивчення способів і механізмів мотивації. Спонування співробітників для досягнення цілей.

Метод дослідження психології управління – «спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу» [3].

Методи дослідження:

- загальнонаукові (до цього методу відносяться: теоретичний аналіз і синтез; порівняння і класифікація; моделювання та ін.);
- психологічні методи вивчення особистості в системі управління (ці методи вивчаються в дисциплінах: «Загальна психологія», «Вікова психологія», «Психологія особистості»;
- соціально-психологічні методи вивчення груп (біографічний метод, контент-аналіз);
- методи психологічного аналізу управлінської діяльності (цей метод передбачає дослідження сукупності дії, результатів праці людини).

Психологія управління як наука і практика покликана забезпечити психологічну підготовку менеджерів, сформувати або розвинути їх психологічну управлінську культуру, створити необхідні передумови для теоретичного розуміння і практичного застосування найважливіших проблем сфери управління.

#### Список використаних джерел:

1. Карпов А. В. Психология менеджмента : учеб. пособ. / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
2. Морозов А. В. Управленческая психология : учебник / А. В. Морозов. – М.: Академ. проект; Фонд «Мир», 2008. – 288 с.
3. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання на пряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О. С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2017. – 179 с.

**Чубенко М. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПРИНЦИПИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИСТАВКОВОЇ ГАЛУЗІ**

Виставкова діяльність є багатофункціональним явищем, що сприяє розвитку внутрішньої та зовнішньої торгівлі, зміцненню міжнародних зв'язків, пропаганді інноваційних технологій та нових видів продукції, товарів і послуг, активізує фінансові потоки, формує інформаційне середовище, яке відображає стан

і тенденції розвитку галузей і товарних ринків. Значення виставкової діяльності як однієї з динамічних сфер сучасної економіки постійно зростає.

Особливістю виставкової діяльності є наявність мультиплікативного та відкладеного (вторинного) ефекту. Відкладений ефект виставкової діяльності проявляється у наявності певного часового проміжку між моментом проведення виставки та моментом отримання комерційних результатів учасниками та відвідувачами виставкового заходу. Виставкова діяльність здійснює значний мультиплікативний вплив на економіку міста (регіону, країни), що проявляється у зростанні обсягів продажу, податкових надходжень у бюджет різних рівнів та розвиток інших суміжних галузей. Така ситуація пояснюється тим, що учасники та відвідувачі виставкових заходів користуються послугами підприємств туристичного та ресторанного бізнесу, транспортного та готельного господарства, а також закладів дозвілля.

Під час розробки методів оцінки ефективності управління підприємством необхідно визначити, за якими критеріями та показниками її потрібно вимірювати. Критерії ефективності управління відображають сутність ефективності, а показники використовуються для виміру та зіставлення ефективності відповідно до її критеріїв. Згідно з прийнятими в світовій практиці підходами виділяють сім критеріїв оцінки ефективності управління (табл. 1).

**Таблиця 1. Критерії ефективності управління підприємством**

| <b>Критерії</b>          | <b>Характеристика критеріїв</b>                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дієвість                 | Ступінь досягнення підприємством поставлених перед ним цілей, а саме: своєчасність, повнота їх вирішення, відповідність до вимог та обмежень                                     |
| Економічність            | Ступінь використання підприємством наявних ресурсів                                                                                                                              |
| Якість                   | Відповідність господарської діяльності підприємства в цілому до еталонних (нормативних) показників.                                                                              |
| Прибутковість            | Різниця між доходами від реалізації послуг та собівартістю цих послуг                                                                                                            |
| Продуктивність           | Відношення обсягу реалізованих послуг і витрат на трудові ресурси та їх реалізацію                                                                                               |
| Умови праці              | Почуття задоволеності працівників підприємства своєю роботою, почуття безпеки та впевненості, престижність роботи.                                                               |
| Впровадження нововведень | Відображає рівень використання в господарській діяльності нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації та управління на підприємстві для досягнення поставлених цілей. |

Один із основних підходів до визначення ефективності управління підприємством у вітчизняній науці та практиці базується на твердженні, що управління можна вважати ефективним лише у випадку, коли господарська діяльність підприємства буде результативна та/або ефективна.

Для визначення показників ефективності господарської діяльності в економічній літературі розглядаються різні підходи. Представники одного з них вважають за доцільне будувати систему показників ефективності, на основі аналізу якої, враховуючи вплив факторів та попередні прогнози, експерт повинний

зробити висновок. Інші вчені пропонують обмежити множину факторів впливу та визначати комплексний показник ефективності. Існують також компромісні підходи, в яких спочатку визначається система показників, а потім до неї застосовуються певні правила та розрахунки для отримання інтегральної оцінки.

Ефективність управління підприємством виставкової діяльності залежить від цілого ряду факторів. При оцінці ефективності управління господарською діяльністю виставкового підприємства необхідно обов'язково враховувати ці фактори та аналізувати вплив кожного з них. Важливість оцінки ефективності управління на сучасному етапі полягає у тому, що на її основі ухвалюють рішення щодо подальшого розвитку підприємства та розробки подальшої стратегії ефективного функціонування підприємства.

Основним завданням керівництва є підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, а саме: раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів з максимальною віддачею від них та при мінімальних витратах. Аналіз ефективності управління виставковим підприємством передбачає опанування базового інструментарію основних показників ефективності та розуміння їх економічного змісту.

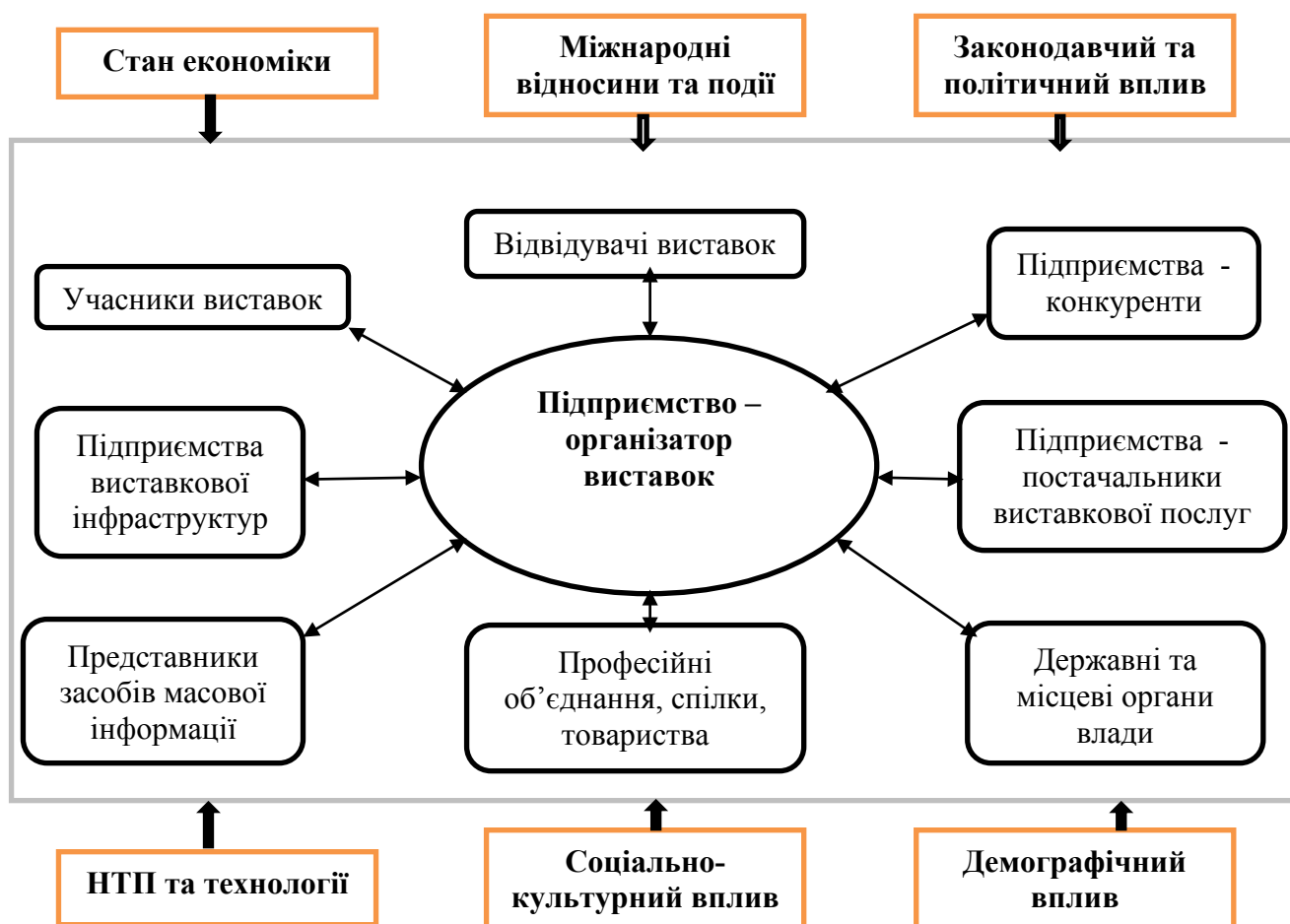


Рис. 1. Модель впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством – організатором виставок

Система показників ефективності господарської діяльності її завданням є відображення витрат всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, а також створення передумов для виявлення резервів підвищення ефективності управління.

Ефект управлінської діяльності не зводиться лише до економічних результатів. Дуже важливим аспектом є соціальний ефект. Його значення в управлінській праці досить велике, але через відсутність кількісних вимірників соціальна ефективність оцінюється в основному якісними показниками. До таких показників відносяться плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, причини звільнення працівників, демократизація управління, зростання ініціативи персоналу та інші. На нашу думку, ефективність роботи управлінця неможливо оцінити лише за кількістю витраченого ним робочого часу, об'ємом обробленої інформації або кількістю прийнятих рішень. Реальну картину про ефективність управління можливо отримати, лише виходячи із кінцевих результатів діяльності підприємства. Для того щоб оцінити ефективність управління виставковим підприємством на основі кінцевих результатів його діяльності, необхідно в першу чергу оцінити ефективність проведених ним виставкових заходів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вдовічена О. Г. Виставково-ярмаркова діяльність як фактор соціально-економічного зростання регіону : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / О. Г. Вдовічена. – Ужгород : Ужгород. нац. ун-т, 2012. – 22 с.
2. Виставкова діяльність в Україні: статистичний бюлетень / за ред. І. В. Калачової. – Київ : Держкомстат України, 2013. – 53 с.
3. Виставковий бізнес в Україні: інтеграція освіти, науки та практики : зб. наук. праць (спецвипуск) – Київ : Ін-т реклами, 2009. – 143 с.
4. Вітренко А. Ефективність участі фірми у міжнародних виставках / А. Вітренко // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. – 2001. – С. 286–291.
5. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.

**Шефтель І. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

Існування підприємства можна вважати розпочатим з тієї миті коли було сформовано власний капітал, так як за рахунок нього відбувається формування ресурсів необхідних для проведення операційної діяльності. Формування початкового власного капіталу відбувається за рахунок залучення коштів відповідно

до обраної форми власності та умов дотримання законодавчих норм регулюючих даний аспект.

Сильним підкріпленням власного капіталу підприємства після початку діяльності є прибуток який отримує, який в свою чергу може бути розділений між засновниками у вигляді винагороди за ризики вкладення грошей у підприємство, або направлення цих коштів на розвиток та посилення конкурентних позицій на ринку та освоєння нових видів продукції.

При формуванні власного капіталу необхідно враховувати особливості операційної діяльності підприємства та його специфіку яка впливає на співвідношення виробничих та оборотних активів та швидкість їх обертання. Якщо оборотні активи можна компенсувати за рахунок залучення коштів з зовнішніх джерел, то виробничий потенціал неможливо сформувати за рахунок залучених коштів це досить велика сума яка може призвести до підвищення ризиків зовнішнього середовища та втрати контролю над підприємством.

На всі фактори формування власного капіталу впливає форма власності підприємства. Умовно можна їх поділити на дві частини акціонерна-пайові та одноосібної форми власності. Одноосібні підприємства керуються безпосередньо власником, у більшості випадків це невеликі підприємства та організації. Власний капітал таких підприємств виробничої сфери невеликий та довго накопичується за рахунок нерозподіленого прибутку, у сфері програмних розробок їх розвиток досить стрімкий як і збільшення власного капіталу. У цих випадках рішення відносно власного капіталу приймає сам власник.

Розглядаючи акціонерні товариства та пайові, власник або засновник взагалі може не впливати на результати розподілу чистого прибутку на користь підприємства та інші напрями збільшення власного капіталу.

Ефективність використання власного капіталу це відображення ефективності діяльності підприємства загалом та співвідношення різних складових частин забезпечення та фінансування.

Ефективність у даному аспекті неможливо розглядати як окрему ланку або загалом, її необхідно розкласти на окремі частини які безпосередньо впливають на власний капітал, проаналізувати та встановити негативно або позитивно впливаючи фактори діяльності підприємства.

Окремими факторами є розрахункові коефіцієнти які відображають вплив результатів діяльності на власний капітал.

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає частку власного капіталу у загальному результаті балансу пасиву.

$$\text{Показник фінансової автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Сума пасивів} \quad (1)$$

Чим більше це значення тим більша незалежність підприємства від зовнішніх чинників та ризиків, нормативним значенням є в межах 0,5, 0,6. Абсолютним це



значення не може бути оскільки підприємство завжди має поточні зобов'язання які формуються у процесі діяльності підприємства. Негативними складовими дуже сильно впливають на результат розрахунку це наявність кредитів які мають дуже ризикову складову особливо в нашій країні.

Коефіцієнт фінансової залежності є протилежним попередньому розрахунку та відображає частину залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства.

$$\text{Фінансова залежність} = \text{Всього пасивів} / \text{Власний капітал} \quad (2)$$

Великий результат цього показника який перевищує значення 2,5 можна рахувати за надто ризикову та залежну політику від зовнішніх чинників, занадто малий результат який менше 1 вважається таким за якого підприємство не використовує свої ресурси в достатньому обсязі, але підприємство менш підпадає під вплив зовнішніх факторів.

Коефіцієнт фінансової стабільності відображає вплив зобов'язань на власний капітал підприємства.

$$\text{Показник фінансової стабільності} = \frac{\text{Власний капітал}}{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання})} \quad (3)$$

Низький отриманий результат розрахунку нижчий від 0,67 буде свідчити про високі фінансові ризики, високе значення отриманого розрахунку 1,5 та більше показує наявні ресурси та можливості.

Індекс постійного активу показує відношення основних засобів до власного капіталу.

$$\text{Індекс постійного активу} = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Власний капітал}} \quad (4)$$

Загалом при розрахунку необхідно враховували що у розрахунку повинно брати учать тільки нерухоме майно, але за деякими балансами які надають підприємства такий розділ як нерухоме майно відсутня, то до розрахунку беруться загалом основні засоби. Результат розрахунку повинен бути меншим за одиницю це означає що основні засоби належать підприємству, та у підприємства залишаються фінансові ресурси для оборонних активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) являє собою показник результативності діяльності підприємства по відношенню до власного капіталу.

$$\text{Ковк} = \frac{\text{Виручка (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічну суму власного капіталу}} \quad (5)$$

Бажаний результат розрахунку має мати як змого більше значення, але на цей показник впливає сфера, спеціалізація діяльності підприємства та розмір мінімально необхідного власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (Рвк) показує наскільки підприємство отримала чистого прибутку на використаний власний капітал, визначається у відсотках.

$$Рвк = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} * 100\% \quad (6)$$

Бажаний результат розрахунку має мати як змогу більше значення, на цей показник дуже сильно впливає господарська складова діяльності підприємства його витрати на різноманітні складові операційної та неопераційної діяльності.

Період окупності власного капіталу (Повк) відображає можливий період окупності власного капіталу в роках за умов теперішньої ефективності використання.

$$Повк = \frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Чистий прибуток}} \quad (7)$$

$$Повк = 100 / \text{Рентабельність власного капіталу} \quad (8)$$

Розрахунок цього показника має відносне значення яке досить чуттєво змінюється в залежності від результатів діяльності підприємства.

Данні розрахунки дозволять нам зробити висновки який з елементів ефективності використання власного капіталу має ускладнення або негативні фактори впливу для їх подальшого виправлення та змін у діях підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Гайдаєнко О. М. Формування оптимальної структури капіталу підприємства / О. М. Гайдаєнко, М. О. Славінська // Міжнародний збірник наукових праць Облік. Економіка. Менеджмент : наукові нотатки. – 2016. – № 1(9). – Ч. 1. – С. 100–107.
2. Дрига С. Г. Диспропорції в структурі капіталу підприємства та їх вплив на фінансові показники роботи підприємства / С. Г. Дрига, І. Д. Міщенко // Молодий вчений. – 2017. – № 8 (48). – С. 441–445.
3. Корбутяк А. Г. Оптимізація структури капіталу підприємства / А. Г. Корбутяк, Н. М. Одайська // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16. – С. 375–381.
4. Рудика В. І. Теоретична сутність категорії «власний капітал підприємства» / В. І. Рудика, Г. О. Сукрушева, Т. Ю. Гонтар // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 17. – С. 436–439.

**Шишкіна В. Б.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність або можливість підприємства виробляти товар чи послуги відповідної якості та з конкретними перевагами, які при реалізації будуть відрізнятися від товарів чи послуг конкурентів та будуть користуватися попитом на ринку.

Насамперед, підприємство здатне конкурувати на певному цільовому ринку завдяки конкурентним можливостям товару чи послуги, тобто ефективності використання при його розробці всіх наявних ресурсів (трудові, фінансові, тощо). На рівень конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість факторів, їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори впливають на підприємство незалежно від його дій, це ті фактори, які неможливо заздалегідь передбачити. Внутрішні фактори формуються безпосередньо всередині підприємства [3]. Перелік основних внутрішніх та зовнішніх факторів наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Планування конкурентоспроможності є одним з найголовніших етапів її дослідження, адже саме завдяки ефективному плану підприємство виконує поставлені завдання та тримає стійкі позиції на ринку. Заходи, що формують конкурентні переваги [1]:

- проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його товарів/послуг враховуючи при цьому сучасні технології та тенденції в розвитку відповідної галузі, рівня інновацій;
- аналіз та виокремлення певних показників конкурентоспроможності та формування на їх основі комплексу заходів, що дозволить підприємству сформувати конкурентні переваги з визначенням термінів отримання ефекту від цих заходів;
- проведення розрахунків щодо фінансових та ресурсних витрат для здійснення розробленого плану заходів, дослідження можливостей підприємства та зіставлення їх з цим планом, виділення найбільш перспективних заходів, що якнайшвидше зможуть забезпечити очікуваний результат для підприємства;

– розробка кінцевого плану заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналіз наявних ресурсів та включення цього плану до плану комерційної діяльності підприємства та в основний виробничий план.

Конкурентні переваги підприємства формуються з огляду на два фактори, з одного боку – це діяльність самого підприємства та його дії щодо підвищення конкурентоспроможності, а з іншого боку – це темпи розвитку відповідної галузі, зміни потреб споживача, зміна ринку, тощо. Завдяки дослідженню конкурентоспроможності підприємства є можливість побачити недоліки у роботі підприємства та розробити план дій щодо вдосконалення продукту та підвищення позицій на ринку. Для дослідження конкурентоспроможності використовуються певні методи [2]. Найбільш популярними методами вважаються матричні (наприклад, SWOT-аналіз) та метод переваг.

Метод переваг ґрунтується на порівнянні характеристик товару/послуги підприємства з аналогічним товаром/послугою конкурента та завдяки цьому виділяються основні конкурентні переваги. В рамках цього методу існують зовнішні (створює цінність для покупця, шляхом врахування його потреб та підвищення якості) та внутрішні (переваги підприємства щодо витрат та управління) конкурентні переваги [2].

Матричні методи ґрунтуються на теорії, що будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. І на кожному з цих етапів підприємство може реалізовувати цей товар в різних обсягах, що впливає на динаміку розвитку підприємства. Найпопулярніший матричний метод це SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони; можливість, загрози) [2].

Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства є одним з найважливіших факторів успішного функціонування підприємства на ринку. Завдяки такому аналізу керівники підприємства зможуть спроектувати, виготовити та реалізувати свій товар або послугу, з певними споживчими та вартісними характеристиками з огляду на наявні ресурси, попит та наявних конкурентів, щоб цей товар/послуга були більш привабливі для споживача, ніж товари/послуги конкурентів.

#### Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
2. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.
3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція / С. М. Мошак, В. П. Мікловда, Ф. Ф. Шандор, Н. Ю. Кубіній, В. В. Кубіній. – Мукачево : Карпатська вежа, 2017. – 238 с.

**Шрамко Є. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Метою будь-якого підприємства є досягнення успіху на ринку та отримання максимального прибутку, а головна мета персоналу – отримати матеріальну винагороду та задоволення від виконаної роботи. Але між цим завданнями можуть існувати протиріччя. На нашу думку, головна проблема сучасних підприємств, полягає у тому, що вони намагаються досягти максимального прибутку при мінімальних витратах (в тому числі й за рахунок економії на оплаті праці). Працівники у свою чергу прагнуть отримувати більшу матеріальну винагороду за менший обсяг виконаної роботи. Тому, щоб знайти компроміс використовують різні інструменти та механізми стимулювання праці.

Для досягнення поставлених основних цілей підприємства та отримання запланованих результатів діяльності, потрібно підвищувати ефективність роботи кадрової служби підприємства. При цьому, значну увагу, підприємство повинно звертати на питання добору персоналу із необхідними професійними характеристиками. Без вирішення таких проблем, неможливо надовго закріпитися на ринку та завоювати сталу позицію на ньому.

Підприємство повинно докладати власних зусиль на вирішення проблем у наступних напрямках [1]:

- кадрове планування – визначає на основі загальної політики підприємства якісний та кількісний склад персоналу і загальну потребу в працівниках;
- аналіз основних показників роботи підрозділів, що дозволить сформувати вимоги до кандидатів на посади та дасть змогу оцінити ефективність праці нових робітників за певний період часу;
- розробка політики стимулювання праці, що спрямована на залучення нових працівників, які в повній мірі відповідатимуть кадровим вимогам підприємства;
- формування організаційної культури та визначення цінностей, які використовують при пошуку й доборі працівників. Укомплектування підприємства працівниками, які будуть здатні прийняти діючі норми та правила на підприємстві, це не менш важливо, ніж відбір професіоналів з необхідними навичками та досвідом.

Дивлячись на роботу всесвітньо відомих фірм, які досягли успіху у бізнесі, та проводячи аналіз їх діяльності, можна дійти висновку, що на досягнення успіху підприємства впливає:

- уміння знайти фахівців з відповідальним відношенням до справи та готових працювати для досягнення мети діяльності підприємства;

- правильно організувати систему адаптації нових робітників до трудового колективу, що забезпечить швидкий вихід на потрібний рівень продуктивності праці;

- правильно організувати навчання та освоєння новими працівниками необхідних знань та навичок для відповідної роботи [2].

Для встановлення зв'язку між функціональними напрямками управління трудовими ресурсами й роботою з відбору персоналу, необхідно чітко визначена структура служби управління трудовими ресурсами. Ми можемо спостерігати за результатами багатьох підприємств, де в службу управління персоналом входять: відділи кадрів, відділ праці, відділ навчання та психологічна служба. Така система дозволяє дотримуватися чітких критеріїв і процедур при підборі кадрів та забезпечує високі результати адаптації нових робітників.

Для того щоб відібрати кращих кандидатів на вільні вакансії, сприяти їх легкій адаптації та швидкому виходу на високий рівень показників, потрібно дотримуватися декількох принципів [3]:

- пошук нових працівників необхідно пов'язати із загальним контекстом кадрової політики, які реалізуються на підприємстві для забезпечення досягнення ним основних цілей;

- при прийомі на роботу потрібно брати до уваги не тільки професіоналізм кандидатів, але й те як вони будуть вписуватись в соціальну та культурну структуру підприємства.

Керівникам підприємств потрібно приділяти більше уваги плануванню кар'єри працівника, яке орієнтоване на визначення стратегії розвитку працівника та розвитку і функціонування підприємства. У сучасному світі працівник – це не сіра маса, це індивідуальність. Такі тенденції диктує сучасний ринок. Так, не кожне підприємство у змозі змінитися в новітньому напрямі, але явно помічені тенденції до цього. Бачення в кожному співробітнику індивідуальності, дає можливість службам з управління персоналом розробити ефективну систему атестації персоналу, а також систему мотивації для співробітників, систему кар'єрного розвитку та реалізувати інші заходи.

#### Список використаних джерел:

1. Лисогор В. Г. Регулювання ринків праці в колишній пострадянських республіках і східно-європейських країнах / В. Г. Лисогор // Україна : аспекти праці. – 2000. – № 7 – С. 3-7.
2. Герцберг Г. Одного лишь креатива – недостаточно! / Г. Герцберг // Маркетинг и реклама. – 2007. – № 5. – С. 36-39.
3. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
4. Гринько Т. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Гринько, Д. В. Пасека // Економіка і менеджмент-2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції: у 6 томах (м. Дніпропетровськ, 24-25 квітня 2014 р.). – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2014. – Т. 4. – С. 103-105.



**К. е. н. Яковенко В. С., Біліченко П. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **ПІДХОДИ ДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Мотивація – це потужна енергія, яка рухає та надихає людей до досягнення максимальних результатів. Мотивація праці – це одна з найважливіших ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства [1]. Від стимулювання робітників та мотивування їх до виробничої діяльності залежить ефективне функціонування та виробництво підприємства. Проте, мотивація може проходити дуже легко, коли підприємство функціонує, усі відділи завантажені та є можливість винагороджувати своїх працівників. Однак, коли у компанії проблеми, це не завжди так просто, особливо під час світової економічної кризи. У важкі часи, коли навколо ситуація загострюється, люди нервують, а керівники повинні допомагати співробітникам залишатися залученими, зосередженими та мотивованими.

Кризова ситуація – це продуктивний час для перевірки слабких сторін підприємства та впровадження нових ідей, як утримати поточні кадри. Криза загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, але й втратою співробітників, без яких може стати неможливим подолання кризи [2].

Досліджуючи мотивацію, англійці П. Мартін і Ш. Річі піддали сумніву думку, що матеріальне заохочення (заробітна плата) – єдиний фактор, який мотивує працівників до досягнення робочих цілей, який важливий для всіх працівників без винятку [3]. Тож у кризових умовах, за відсутності можливості матеріального стимулювання, акцент можна зробити на неекономічні типи мотивації та стимулювання.

Перед мотивуванням варто чесно та прозоро пояснити ситуацію з усіма можливими наслідками для підприємства, а саме зазначити:

- детальну характеристику ситуації;
- найбільш ймовірні варіанти розвитку подій;
- заходи, які будуть введені для подолання кризи;
- роль співробітників в проведенні заходів.

Розглянемо підходи до мотивування працівників під час кризи [4]:

1. Створення груп для розв'язання спільних задач, орієнтованих на компанії під час кризи.

У непрості періоди більша частина співробітників однаково переживають, як і керівники, таким чином виникає безліч ідей. Вони намагаються знайти рішення, обговорюють один з одним, що потрібно зробити компанії, щоб вона продовжувала працювати. Деякі ідеї можуть виявитися дієвими.

2. Можливості для самореалізації для співробітників.

Нові обов'язки, азарт, можливість проявити себе можуть принести хороші результати. Співробітникам важливо усвідомлювати, що компанія довіряє їм.

### 3. Зацікавлення у позаробочому житті співробітників.

Працівники завжди цінують керівництво, яке цікавиться їх життям, а не просто ставляться до них як до бездушної «робочої сили» для прибутку компанії.

### 4. Інформування співробітників про дії, що вживаються для виведення компанії з кризової ситуації.

Керівництво підприємств має постійно підтримувати зв'язок зі співробітниками та ділитися задачами, які на їх погляд, мають допомогти компанії оптимізувати свої процеси в критичному становищі.

### 5. Визнання внеску співробітників та важкої роботи під час кризи.

Керівники мають звернути увагу на те, хто робить свою роботу добре, та переконатися, що співробітники знають, що їх цінують, і що важка робота, яку вони роблять, допомагає [5].

У контексті синергійного підходу до створення антикризової програми, лідери підприємства мають бути відкритими до ідей та пропозицій від співробітників, пам'ятати про людяність за будь-яких обставин до власної команди, тому що криза закінчиться, а люди залишаться або навпаки...

#### Список використаних джерел:

1. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – №2. – С. 82–83.
2. How To Stay Motivated When Your Company Is Going Through A Crisis [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://www.fastcompany.com/40540335/how-to-stay-motivated-when-your-company-is-going-through-a-crisis>
3. Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 399 с.
4. Как мотивировать персонал в условиях кризиса? [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://www.trn.ua/articles/3315/>
5. Ways to Keep Your Employees Happy During a Crisis [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://www.inc.com/candice-galek/5-ways-to-keep-your-employees-happy-during-a-crisis.html>

**Д. е. н. Яровенко Т. С., Переворська В. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ІТ-КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

На сьогоднішній день сфера інформаційних технологій є самою популярною та швидкозростаючою в Україні та світі. ОЗ огляду на специфіку роботи підприємств цієї галузі виникає нагальна потреба в удосконаленні їх управління. Перш за все, необхідно визначити основну діяльність такої компанії. В цілому предметом діяльності ІТ-компанії може бути:

- розробка програмного забезпечення, додатків до існуючих програм або веб-сайтів (веб-сторінок), хмарних технологій;
- надання консультаційних та інших послуг (наприклад, підтримка продукту під час експлуатації, аналітика баз даних (Big Data), віддаленого управління устаткуванням тощо);
- розробка мобільних пристроїв і організація Інтернет-доступу;
- організація роботи соціальних мереж;
- інтеграція мобільних технологій в корпоративне середовище тощо.

ІТ-компанії мають справу з: обліком електронних грошей, безготівковими розрахунками, організацією зовнішньоекономічної діяльності, інтелектуальною власністю, курсовими різницями, нематеріальними активами, законодавчими змінами, нестандартними договорами, операціями в офшорних зонах, оплатою праці фахівців-програмістів і т.д.

Через це виникають деякі труднощі в управлінні компаніями цієї сфери.

На думку В. Чижова, на перший план виходять серед викликів розвитку вітчизняних ІТ-компаній виходять:

- «політична нестабільність та військовий конфлікт на Донбасі;
- недосконалість українського законодавства;
- відсутність реальної підтримки з боку держави;
- незахищеність авторських і майнових прав;
- неправомірність діяльності з боку силових органів щодо окремих ІТ-компаній та юридичні ризики;
- проблеми оподаткування;
- девальвація гривні;
- відсутність передумов для розвитку продуктових компаній і стартапів;
- недостатній розвиток внутрішнього ринку;
- відставання в провадженні нових технологій на загальнодержавному рівні» [1].

На наш погляд, більшість з цих проблем можуть бути застосовані й для суб'єктів будь-яких інших сфер господарювання в Україні. З огляду на напрями розвитку ІТ-галузі стратегічно важливим є вирішення двох основних проблем:

Перша проблема – є кадровою. Адже на сучасному ринку праці відсутня достатня чисельність працівників ІТ-сфери, які мають необхідну кваліфікацію. Вирішенням цієї проблеми є організація дуальної освіти, що дозволить підвищити кваліфікацію наявних кадрів та надасть змогу отримати фахівців необхідної чисельності та якості у межах компанії.

Крім того, неточності й помилки у звітах та даних обліку через недостатність або відсутність спеціалістів (економістів, бухгалтерів), що розуміють специфіку роботи у цій сфері. Її вирішенням є укладення договору з компанією, яка незалежно займається веденням обліку або надає консалтингові послуги.

Другою проблемою є захист авторських прав на інтелектуальну власність.

ІТ-компанії зазвичай укладають з фахівцями-розробниками ІТ-продуктів контракти, у яких право власності на розроблений ними продукт належить компанії-роботодавцю та є її власністю.

Відповідно до Закону України «Про авторське право та суміжні права» [2] сам програмний продукт (у якості літературного твору незалежно від способу чи форми їх вираження) представляє собою об'єкт авторського права та захищається Законом, але не захищений його алгоритм. Крім того, визначити авторський внесок кожного з команди розробників, що брали участь у розробці програми, дуже складно. Присутні певні проблеми й перепони у реєстрації права власності на такий продукт. Тому, «якщо країна не бере участі в угодах про міжнародну охорону авторських прав, то використання за кордоном твору без згоди автора і без виплат винагороди вважається правомірним» [3].

Особа, що володіє правом на комп'ютерну програму може без згоди автора (що має авторське право) вільно копіювати, модифікувати і декомпілювати її за дотримання певних умов за дотримання певних умов.

«Піратство» – використання продукту без ліцензії та виплат, спричиняє величезні збитки комп'ютерних компаній.

На сьогодні, існують три реальні і дієві способи захисту програмного продукту від неправомірного використання [3]:

- «охороняти вихідний код програми за допомогою авторського права на твір;
- охороняти алгоритми, які використовуються в програмах шляхом видачі патенту;
- охороняти назву програми шляхом реєстрування торгової марки, назви програми або сайту, його доменне ім'я».

#### Список використаних джерел:

1. Чижев В. А. Проблеми та перспективи управління ІТ-компаніями в умовах соціально-економічної кризи України. Економіка та держава. 2016. № 9. С. 68-71.
2. Про авторське право та суміжні права: Закон України від 23.12.1993 р. № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення: 17.03.2020).
3. Aleksey Pukha and Partners. Способи охорони прав інтелектуальної власності на програмні продукти. Протокол: юридичний інтернет-ресурс. URL: [https://protocol.ua/ua/sposobi\\_ohoroni\\_prav\\_intelektualnoi\\_vlasnosti\\_na\\_programni\\_produkty/](https://protocol.ua/ua/sposobi_ohoroni_prav_intelektualnoi_vlasnosti_na_programni_produkty/) (дата звернення: 17.03.2020).

**Ярошенко О. В., Швидка В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ  
КЕРІВНИКОМ ПІДЛЕГЛИХ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ ВІДДАЛЕНО  
В ЯКОСТІ ФРІЛАНСЕРІВ**

Всі стандартні, а тобто класичні, методи й інструменти реалізації управління були засновані на багаторічній практиці соціально-економічних відносин. Менеджер впливає і спостерігає за виконанням роботи безпосередньо завдяки живому спілкуванню і системи заохочення/штрафів. Ця парадигма управління базується за умовами того, що керівник (менеджер) і його підлеглі знаходяться локально на одній території, і належать одній юридичній структурі, а саме підприємству. Кожен учасник цього процесу виступає представницьким обличчям компанії. Проте з кожним днем зростає попит на так званих фрілансерів, які виконують виключно однойменну роботу і мало піддаються звичним нам правилам управління. На фоні такої перебудови у сфері реалізації економічних відносин і змін загальних імперативів, і концепцій міжнародного менеджменту, була репрезентована нова парадигма управління міжнародним бізнесом, яка адекватно б відповідала сучасним реаліям буття.

Оскільки традиційний менеджмент, як механізм впливу, на свідомість людей в різних його формах, вичерпав себе, і не сприяє повною мірою вирішення численних проблем, то нова парадигма управління повинна не тільки впливати, а й створювати умови для гармонізації відкритих саморегульованих систем. В якості основної ланки даної парадигми все таки виступають фахівці, які просто виконують свою чітко фіксовану роботу незалежно від свого місця розташування, віку, статі, а іноді й мови спілкування. Сучасні засоби комунікації дозволяють з'єднувати менеджера і його працівника навіть з двох різних континентів.

За даними досліджень бази резюме сайту hhh.ua і grs.gov в другому кварталі 2019 року в Україні бажаючих працювати віддалено на фрілансі збільшилася на 42%, щодо періоду 2018 року. Так само згідно з доповіддю американської фінансової компанії Payoneer, Україна зайняла п'яте місце за темпами зростання ринку фрілансу. Ця статистика ще раз підтверджує актуальність даної проблеми в просторі сучасного менеджменту.

Активно за кордоном беруть працювати наших українських менеджерів по роботі з клієнтами. Ефективність такої роботи дійсно доведена, попри те, що багато років взаємодії в офісах базувалося на підтримці корпоративного духу і збереження етики робочого колективу. Цей феномен можна пояснити тим, що будь-яке сучасне велике підприємство або ж приватний бізнес має на меті

реалізацію фінансових висот, а використання фрілансерів в якості працівників дійсно займає дуже вигідне місце у багатьох рішеннях підприємства:

- по-перше, фірма не змушена витратити великий відсоток від прибутку на утримання офісів;

- по-друге, руйнується ієрархія (в позитивному сенсі), яка неодноразово викликає стрес у підлеглих, отже, знижує працездатність співробітників і як наслідок веде до фінансових збитків.

Основне завдання сучасного менеджера при роботі з фрілансерами – це доречно поставити завдання і пояснити сенс вимоги. А в процесі виконання роботи тільки цікавитися прогресом, щодо стадій виконання без побічного втручання в цей процес.

Дистанційна робота запобігає безліч міжособистісних конфліктів і покращує психологічні умови праці. Адже час роботи і спосіб її виконання фрілансер обирає сам.

#### **Список використаних джерел:**

1. За три роки кількість бажаючих працювати на фрілансі українців збільшилася в 2,2 рази: «Страна.UA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strana.ua/news/218287-frilans-v-ukraine-v-2019-hodu-soiskatelej-stalo-na-40-bolshe-chem-v-2018.html> -
2. Мінцбег Генрі Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / Генрі Мінцбег. – Київ: Наш Формат, 2018. – 408 с.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Kot N. V. Modern Approaches to Personnel Management</i> .....                                                                     | 3  |
| <i>Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M. Self-management of a State Servant</i> .....                                                        | 5  |
| <i>Lubenets N. V. The Organizational Culture in the Human Resources Management of<br/>a Medical Institution</i> .....                | 7  |
| <i>Бержанір А. Л. Мотивація соціально відповідального бізнесу<br/>як необхідна передумова його впровадження</i> .....                | 9  |
| <i>Борисенко В. Б., Смирнова Т. А. Аспекти розробки системи мотивації<br/>у сфері телекомунікацій</i> .....                          | 11 |
| <i>Волкова Н. В., Оленіна К. А. Корпоративний університет як система<br/>організаційного розвитку</i> .....                          | 14 |
| <i>Волкова Н. В., Ульяновченко К. А. Застосування компетентнісного підходу<br/>з метою розвитку персоналу</i> .....                  | 16 |
| <i>Голей Ю. М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності<br/>на розвиток інфраструктури підприємств в регіоні</i> .....        | 18 |
| <i>Горбунова Ю. Р., Голей Ю. М. Мотивація персоналу як один з чинників<br/>підвищення ефективності діяльності підприємства</i> ..... | 20 |
| <i>Гринько Т. В., Лесів І. Г. Державне регулювання інноваційного розвитку<br/>підприємств України: проблеми та перспективи</i> ..... | 22 |
| <i>Гур'єва І. В. Виробнича система підприємства:<br/>поняття, склад та її структура</i> .....                                        | 24 |
| <i>Добровольський А. О., Голей Ю. М. Використання сучасних підходів<br/>в управлінні підприємствами</i> .....                        | 27 |
| <i>Дубровський С. В. Соціальна відповідальність бізнесу<br/>на прикладі ТОВ «Нова пошта»</i> .....                                   | 29 |
| <i>Єлісєєва О. К., Ніколаєва А. В. Роль облікової політики в управлінні<br/>підприємством</i> .....                                  | 32 |
| <i>Залата В. В., Голей Ю. М. Сучасні механізми мотивації персоналу підприємства<br/>в умовах організаційних змін</i> .....           | 34 |
| <i>Зіміна К. О. Pecificity of Economic Culture in Ukraine</i> .....                                                                  | 36 |
| <i>Івашкова А. О., Демченко А. В. Використання дивізійної організаційної<br/>структури управління підприємством</i> .....            | 39 |
| <i>Кісіль Л. В. Мотивація персоналу в закладах охорони здоров'я</i> .....                                                            | 41 |
| <i>Козік В. А. Стратегічний потенціал підприємства та теоретико-методичні засади<br/>його оцінки</i> .....                           | 43 |
| <i>Куценко В. Й. Соціально-відповідальне підприємництво – майбутнє України</i> .....                                                 | 46 |
| <i>Легка Л. О. Сучасний стан медичного страхування в Україні:<br/>проблеми та перспективи</i> .....                                  | 48 |
| <i>Лісняк В. С. Напрями підвищення ефективності використання<br/>трудового потенціалу підприємства</i> .....                         | 50 |

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Лобова А. В.</i> Імідж персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємств медичних послуг .....                                                 | 51  |
| <i>Мбіда А. С.</i> Особливості управління професійним розвитком медичного персоналу .....                                                              | 53  |
| <i>Нековаль Д. С.</i> Ефективне управління конфліктами на підприємстві .....                                                                           | 56  |
| <i>Нековаль Д. С.</i> Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства .....                                                                       | 57  |
| <i>Олексеєнко Д. В.</i> Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства .....                                          | 60  |
| <i>Пастарнак Р. М.</i> Формування економічної безпеки підприємства в умовах ризику .....                                                               | 62  |
| <i>Перерва Б. К.</i> Теоретичні аспекти управління підприємством .....                                                                                 | 64  |
| <i>Петришин Н. Я., Заліська Л. В.</i> Теорія співконкуренції у стратегічному управлінні .....                                                          | 66  |
| <i>Радченко М. С.</i> Сутність управління операційними витратами підприємства .....                                                                    | 69  |
| <i>Радченко М. С., Мирошниченко О. Ю.</i> Органічне сільськогосподарське виробництво – майбутнє України .....                                          | 71  |
| <i>Савчук Д. Ю.</i> Шляхи підвищення рівня прибутковості підприємства в Україні .....                                                                  | 73  |
| <i>Смирнова Т. А., Луценко Д. Г.</i> Роль персоналу та онлайн-ресурсів у формуванні банківського менеджменту .....                                     | 75  |
| <i>Старун А. М.</i> Сутність економічної істини .....                                                                                                  | 77  |
| <i>Старун А. М.</i> Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства .....                                                                      | 79  |
| <i>Су Шуай</i> Особливості формування системи стимулювання працівників підприємства в кризових умовах .....                                            | 81  |
| <i>Хомяков А. В.</i> Економічна сутність дефініції «кадрова політика підприємства» .....                                                               | 83  |
| <i>Цурпиков О. В.</i> Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку .....                                                   | 85  |
| <i>Черевко А. В., Павлушина Л. В.</i> Психологія менеджменту .....                                                                                     | 87  |
| <i>Чубенко М. О.</i> Принципи оцінювання ефективності діяльності підприємства виставкової галузі .....                                                 | 89  |
| <i>Шефтель І. І.</i> Формування власного капіталу підприємства та ефективність його використання .....                                                 | 92  |
| <i>Шишкіна В. Б.</i> Сутність конкурентоспроможності підприємства .....                                                                                | 95  |
| <i>Шрамко Є. П.</i> Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами підприємства .....                                                            | 98  |
| <i>Яковенко В. С., Біліченко П. М.</i> Підходи до мотивування працівників підприємств під час економічної кризи .....                                  | 100 |
| <i>Яровенко Т. С., Переворська В. О.</i> Проблеми управління вітчизняними ІТ-компаніями в умовах сучасних викликів .....                               | 101 |
| <i>Ярошенко О. В., Швидка В. А.</i> Проблема забезпечення ефективного контролю керівником підлеглих, які працюють віддалено в якості фрілансерів ..... | 104 |

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2020:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 2–3 квітня 2020 р.)

У семи томах

Том 1. 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 Дем'янчук М. О.  
Оригінал-макет Біла К. О., Тімар І. В.

Підписано до друку 08.04.20. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 6,7. Тираж 90 пр. Зам. № 0420-01/1.

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. 1  
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56  
[www.impact.dp.ua](http://www.impact.dp.ua) e-mail: [impact.dnepr@gmail.com](mailto:impact.dnepr@gmail.com)  
[www.confcontact.com](http://www.confcontact.com) e-mail: [conf@confcontact.com](mailto:conf@confcontact.com)