

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)
Інтегральний університет Лакхнау (м. Лакхнау, Індія)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)
Мерія м. Громадка (Польща)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2021:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 8–9 квітня 2021 р.)

У восьми томах

Том 1. Теорія та практика управління
соціально-економічними системами
у підприємницькій діяльності

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2021

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

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Дробахін О. О. – д-р фіз.-мат. наук, проф., в. о. ректора Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Демура А. Л. – канд. тех. наук, заступник директора департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

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

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

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;

Аміт Кумар Гоель – доц., доц. кафедри комерції та управління бізнесом Інтегрального університету Лакхнау;

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

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

Даріуш Павліцин – мер міста Громадка (Польща);

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

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

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2021 р. : у 8 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021.

ISBN 978-617-645-441-0

Т. 1 : Теорія та практика управління соціально-економічними системами у підприємницькій діяльності. – 2021. – 132 с.

ISBN 978-617-645-442-7

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 8–9 квітня 2021 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

Ага Д. А. Н.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Питання управління прибутковістю є актуальною проблемою теорії та практики підприємницької діяльності. Управління прибутковістю – це процес розпізнавання й визначення кризових явищ в процесі виробництва певного виду продукції та формування заходів щодо підвищення рівня прибутковості. Ефективне управління прибутковістю підприємства має ґрунтуватися на таких принципах: системності, динамічності, комплексності, співставності, пропорційності, оптимальності та альтернативності [1].

В умовах ринкової економіки прибутковість демонструє відповідність підприємства умовам ринкового середовища, його здатність задовольняти потреби споживачів і одночасно генерувати прибуток для власників й інвесторів.

На рівень прибутковості впливають фактори, які діляться на внутрішні і зовнішні.

Вплив на діяльність підприємства ринку, природні умови, державне управління цін відносяться до зовнішніх факторів. Дані фактори не є залежними від діяльності підприємств, але можуть надати істотний вплив на прибутковість.

Фактори, що напряду пов'язані із діяльністю підприємств, на які воно може впливати є внутрішніми факторами, які у свою чергу, поділяють на «виробничі, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства, і позавиробничі фактори – не пов'язані з виробництвом продукції і з основною діяльністю підприємства» [2]. До позавиробничих факторів можна віднести постачальницько-збутову діяльність, тобто «своєчасність і повноту виконання постачальниками й покупцями зобов'язань перед підприємством, їх віддаленість від підприємства, вартість транспортування до місця призначення» [3].

На основі узагальнення літературних джерел та практичного досвіду функціонування сучасних підприємств можна виділити наступні групи факторів, які визначають рівень прибутковості підприємства:

1. Конкурентоздатність продукції і рівень попиту на неї. Від цих факторів залежить обсяг продажів виробленої продукції, відповідно і розмір виручки від реалізації.
2. Ціна реалізованої продукції, має прямий зв'язок з обсягом виручки від реалізації.
3. Заробітна плата. Має значний вплив, оскільки часто займає найбільшу частину в структурі собівартості.
4. Витрати на сировину та матеріали. Також впливає на розмір собівартості продукції. В більшості випадків знаходиться на другому місці в стук руті собівартості після заробітної плати.
5. Рівень амортизації. При покращення якості продукції розмір собівартості повинен зменшуватися, але інколи залучення результатів НТП потребує великих фінансових вкладів, які в майбутньому себе не оправдовують.
6. Ефективна організація процесу виробництва та праці. Наприклад, при відповідному нормованому робочому часу знижуються витрати на виробництва продукції.

7. Зовнішні фактори (політична ситуація в країні, податкові ставки, норми амортизації, попит на ринку тощо).

Основні фактори, на які підприємство може вплинути – це збільшення обсягу продажів, збільшення вартості продажу одиниці товару і зниження собівартості.

Також фактори, що впливають на прибутковість можна розділити на дві групи:

1. Фактори – вимоги керівництва організації: можливості нарощування обсягів виробництва та випуску нової оновленої асортиментної лінії; гнучка політика ціноутворення; покращення якості виробленої продукції та наданих послуг; ефективне управління кредитним портфелем тощо.

2. Фактори, пов'язані з потенційними резервами: вихід на нові ринки; збільшення кількості філіалів на представництв компанії; підвищення ефективності продажів компанії.

Для забезпечення зростання прибутковості підприємством повинні реалізовуватись заходи наступної спрямованості:

– організаційного характеру, зокрема, вдосконалення загальної виробничої структури підприємства, його організаційної структури управління, також можна віднести диверсифікацію та реструктуризацію, впровадження системи контролінгу, оптимізацію функцій управління, тощо);

– технічні, а саме: оновлення основних виробничих фондів, освоєння прогресивних технологій, автоматизація, механізація праці, удосконалення техніко-економічних характеристик продукції, використання сучасних матеріалів, тощо;

– економічні, які використовують у якості важелів та стимулів.

Отже, важливим завданням управління прибутковістю підприємства є пошук шляхів, механізмів, засобів та інструментарію підвищення прибутковості за рахунок заходів різного спрямування та впливу як на рівень доходів так і на рівень витрат.

Список використаних джерел:

1. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навч. посібник. К.: Кондор, 2017. 400 с.
2. Білуха М. Т. Микитенко Т. В. Фінансовий контроль : теорія, ревізія, аудит: підруч. К. : Укр. акад. оригін. ідей, 2005. 888 с.
3. Свірідова С.С., Пожар О.А. Оцінка факторів впливу на рентабельність підприємства. *«Молодий вчений»*. 2014. №11(14). С. 93-96. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/11/22.pdf>

Алещенко В. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗМІН

У навколишньому середовищі постійно відбуваються зміни. Вони можуть бути пов'язані як з факторами зовнішнього середовища, так і з самою людиною, зміною моделі її поведінки, бачення та характеру, розвитком її внутрішнього світу.

Індивідуальні зміни – реакція конкретної людини на передбачувані або непередбачувані для неї ситуації. Зміни – це рушійна сила всіх перетворень, що існують в соціальній та

природній системах. На підприємствах індивідуальні зміни стосуються всіх: співробітників, менеджерів, керівників та на їх основі формується зміст, характер і очікувані наслідки командних та організаційних змін [2, с. 72].

У науковій літературі існує безліч моделей індивідуальних змін, найважливішими з них є: модель Кублер-Росс, яка дослідила, що під час змін людина (а саме пацієнти лікарні) проходить п'ять стадій примирення: заперечення, злість, торг, депресія та прийняття. Дещо пізніше дослідники в галузі менеджменту та медицини Адамс, Хопсон і Хейес довершили модель Кублер-Росс і додали декілька стадій: експериментування (після роздумів з'являється думка, що варто зацікавитись тим, що пов'язано зі змінами), відкриття (людина починає розуміти, що не все так погано і входить у новий світ) та інтеграція (процес злиття з новим світом). Саме ці дослідники врахували, що ці зміни відбуваються не з пацієнтами, а з працівниками підприємства. Вірджинією Сатир була розроблена власна модель, особливістю якої є те, що окрім стадій: старий статус кво, хаос, інтеграція і практика, новий статус кво, вона містить ключові моменти, які допомагають індивідууму перейти на новий рівень досвіду, а саме: чужорідний елемент та трансформаційна ідея [5, с. 23-26]. Найбільш актуальною в наш час є чотирьохфазна модель індивідуальних змін, яка була представлена Скоттом та Яффом у 1989 році. В даній моделі процес індивідуальних змін для кожної людини описується чотирма фазами: «заперечення», «опір», «розвідка» і «прихильність» (рис. 1).

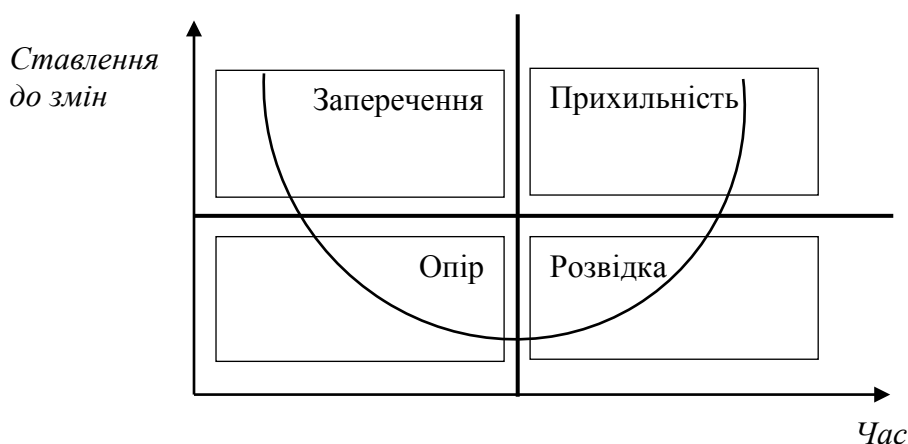


Рис. 1. Чотирьохфазна модель індивідуальних змін [4, с. 23]

Над горизонтальною лінією розташовані фази: «заперечення» і «прихильність», які характеризують зовні спокійну поведінку людини, позитивні емоції. Під горизонтальною лінією розташовані фази: «опір» і «розвідка», які характеризують сильний емоційний прояв почуттів. Ліворуч від вертикальної лінії розташовані фази: «заперечення» й «опір», які характеризують побоювання людини втратити щось, незадоволеність. Праворуч від вертикальної лінії розташовані фази: «розвідка» і «прихильність», які характеризують надію, очікування та інші позитивні емоції.

На фазі «заперечення» відбувається неприйняття або ігнорування людиною тих змін, які її прямо не стосуються. На цій фазі працівники займаються виконанням поточної роботи

і реагують тільки на зміни особливої важливості, які безпосередньо до них відносяться. При цьому кожному працівнику необхідний певний час для розуміння того, що відбувається. Керівникам не слід оцінювати дану поведінку персоналу як «мовчання – знак згоди».

На фазі «опір» відбуваються різке вираження, неприємні коментарі, аргументоване заперечення персоналом доцільності та необхідності проведення тих чи інших змін на підприємстві. Такі реакції характеризують початок безпосереднього впровадження перетворень, та завдяки ним керівники отримують зворотній зв'язок від працівників і можуть коригувати процедуру, якщо необхідно.

На фазі «розвідка» відбувається прояв позитивних емоцій у поведінці людини. Працівник починає активно шукати наявні можливості, аби посісти певне місце у змінах, які проводяться на підприємстві. Відбувається генерація нових ідей та шляхів вирішення проблем.

На фазі «прихильність» починається пошук та обґрунтування нових цілей, після досягнення короткострокових цілей. Працівник при цьому може бути як в піднесеному, так і в позитивно спокійному настрої, що залежить від переваг, отриманих ним під час змін [4, с. 26].

Кожна вищеописана модель доповнює один одну і корисна для менеджерів, що зіштовхуються з реакціями персоналу на зміни. Ці моделі можуть пояснити реакції та поведінку людей.

Досліджуючи впровадження індивідуальних змін, привертають увагу чинники індивідуальної реакції на зміни. Найбільш точно вони були описані Е. Камероном та М. Гріном, які виділили п'ять таких чинників:

1. Природа змін – зміни можуть бути створені всередині, або ініційовані ззовні; еволюційні та революційні за суттю; повсякденні та разові; поверхневі та глибинні.
2. Наслідки змін – визначення на користь кого проводяться зміни; прогнозування того, хто більше виграє від змін.
3. Історія підприємства – історія того, як підприємство пережило впровадження змін у минулому; розуміння того, що крім змін буде в майбутньому.
4. Тип особи – найважливіший чинник реагування працівника на зміни. Головну роль тут займає мотивація.
5. Особиста історія – досвід, знання, рівень життя, кар'єрне зростання працівника, реакція на власні та колективні зміни в минулому, допоможуть прогнозувати реакцію на майбутні зміни.

Розглядаючи процес управління індивідуальними змінами, окремої уваги заслуговують праці Е. Шайна, яким було визначено рушійні сили особистісних трансформацій і встановлено, що людина під час впровадження змін відчуває дію таких почуттів: тривога, пов'язана з навчанням; тривога, пов'язана з виживанням. При цьому тривога виживання має бути вища за тривогу навчання та тривога навчання має зменшувати, а не збільшувати тривогу виживання. Так, тривога виживання – рушійна сила, а тривога навчання – стримуюча [3, с. 431].

Е. Шайн також виділив чотири типи страху, які відчуває людина перед та на момент впровадження змін: страх тимчасової некомпетентності; страх покарання за некомпетентність; страх втратити себе; страх втратити своє місце в команді [1, с. 115-118].

Для того, щоб зменшити дію видів страху, вселити відчуття психологічної безпеки, а також створити позитивний настрій у працівників під час впровадження змін, керівникам необхідно: створювати переконливу картину майбутнього; проводити обов'язкове формальне навчання та неформальне навчання в групах та командах; реалізовувати позитивні рольові моделі; використовувати метод групової підтримки.

Таким чином, індивідуальні зміни – це перший рівень змін, що відбувається на підприємстві. Зміна зовнішніх умов функціонування, продуктів і технологій, впровадження нових прийомів та методів є причинами того, що знання та навички працівників не можуть залишатися на тому ж місці. Тому для кожного менеджера досить важливо під час впровадження індивідуальних змін розуміти різницю між змінами зовнішнього середовища та супутнім психологічним розвитком працівників; використовуючи моделі індивідуальних змін, вміти досліджувати реакцію на зовнішні зміни, щоб знайти причини успіху чи провалу зовнішньої трансформації; для забезпечення позитивної реакції на зміни, звертати увагу на п'ять чинників реакції на зміни; досліджувати рушійні сили особистісних трансформацій та вживати ряд заходів, які допоможуть зменшити почуття страху та створити позитивний настрій під час впровадження змін.

Список використаних джерел:

1. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства : монографія. М. М. Бурмака. – Харків : ХНАДУ, 2015. – 204 с.
2. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2017. Вип. 32. С. 70–75.
3. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2016. Вип. 1 (22). С. 426–433.
4. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 739. С. 22–28.
5. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов. – СПб : Центр предпринимательства ВШМ СПб ГУ, 2016. – 41 с.

Артемчук Є. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗВИТОК ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На протязі багатьох років при реформуванні ринкової економіки держави завжди виникали різні підходи до проблем сьогодення. На практиці проведені реформи показали, що людина, тобто персонал є осередковим місцем в підвищенні росту господарювання будь-якого підприємства. Наймані роботодавцем працівники на робочих місцях проявляють свої здібності, демонструючи свій талант і майстерність. Таким чином персонал є основою не тільки розвитку підприємств, а й розвитку держави в цілому.

Слід зазначити, що кожне підприємство, знаходячись у ринкових відносинах, має свою конкурентну боротьбу. Тому злагоджена атмосфера колективу є економічним розвитком

підприємства. Персонал (в перекладі з латинського personalis – особистий) – це колектив працівників, котрі прийняті на роботу за трудовим договором для виконання певних обов’язків, маючи необхідну освіту та здібності для виконання поставлених перед ними цілей [2].

Досліджуючи дану тему слід згадати роботи різних вчених. Це такі як: Бажан І.І., Грішнова О.А., Гетьман О.О., Маслоу А., Мегінсон Д., Олійник О.С., Покропивний С.Ф. та інші. В різних наукових виданнях різного часу досліджені і розкриті теми про персонал, в яких підкреслюється те, що персонал є основою підприємства [1].

Людина має потребу і мотив працювати для задоволення своїх потреб, про які говорить ієрархія Маслоу А. Згідно цієї ієрархії існує п’ять груп потреб. Розглядаючи першу групу моделі, людина поступово задовольняє свої потреби від нижчого до вищого рівня. Такі мотиви мають психологічний характер. Так до початкової групи задоволення можна віднести потребу в їжі, житлі, грошовій винагороді. До другої – стабільність, соціальну допомогу, медичне страхування, пенсійне забезпечення. До третьої групи – згуртованість колективу та задоволення в гарній атмосфері на робочих місцях. Самоповага, компетентність, часткова передача функцій і повноважень відносяться до четвертої групи. До найвищого рівня віднесемо підвищення кваліфікації, відповідальність та сумісне управління [1].

На сьогоднішній час економіка держави має нові поняття і значення людини в процесі виробництва. Основним чинником підвищення прибутковості підприємства є персонал. Тому дуже актуальна проблема формування і розвитку персоналу, яка потребує адаптації до сучасних умов.

Слід зазначити, що формування персоналу – це складний процес планування та забезпечення в потрібний час у необхідній кількості людей робочими місцями, залежно від їх здібностей та вимог виробництва. Для цього необхідно проводити аналіз потреб у персоналі, вивчати інформацію про продуктивність працівників, аналізувати витрати на їх утримання, вивчати ринок праці.

Для розвитку кожного підприємства важливою складовою є розвиток персоналу. Тому на кожному підприємстві необхідно постійно підвищувати їх кваліфікацію, проводити атестацію, виявляти приховані можливості. Заохочення та стимулювання працівників збільшить продуктивність підприємства. Так, наприклад постійний кар’єрний ріст працівників буде гарною мотивацією для кожного співробітника.

Розвиток персоналу потребує його управління. Для цього на підприємстві необхідно оцінити потреби в персоналі і порівняти його трудовий потенціал. Слід враховувати і бажання працівників. Так наприклад, розширення кола спілкування допоможе працівникам реалізувати свої здібності і найголовніше самореалізуватися. Самореалізація, для працюючого буде мотивом для трудової активності, а для керівника спрямує увагу на особистість.

До прагнень персоналу також слід віднести: кар’єрне зростання, підвищення рівня оплати праці. Дуже важливим є підвищення якості трудового життя і мотивація працівників на підприємстві. Так Олійник О.С. вважає, що розвиток персоналу здійснюється відповідно до стратегії підприємства і слід враховувати пропозиції працівників і їх можливості [2].

Для збільшення ефективності використання персоналу необхідно звернути увагу і на соціальні аспекти. А саме: покращення побуту, підвищення безпеки життєдіяльності, законодавче скорочення робочого тижня, підвищення гарантії соціальної зайнятості. Також відмітимо, що для покращення трудової дисципліни слід заохочувати працівників. Для цього доцільно використовувати такі заходи: нагороджувати грамотою кращого працівника року, вшановувати працівників в книзі пошани, присвоювати почесні звання, матеріально стимулювати за краще виконану роботу преміями.

Стимулювання працівників дає змогу мотивувати персонал і розвивати їх трудову активність. Також необхідно враховувати те, що в колективі є ті котрі прагнуть розвитку і задля цього самі проявляють ініціативу, а є працівники з меншою мотивацією. Саме дисципліна, врахування індивідуальних особливостей та психології людини, заохочення та задоволення їхніх потреб є гарною мотивацією. Поєднання таких заходів стимулювання персоналу матиме дуже важливе значення в управлінні, і забезпечить трудову активність.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка. 2004. Вип. 9. С. 19
2. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд* № 5 (26), 2016 С.17

Асауленко І. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Головною особливістю успішного сучасного підприємства є його вміння адаптуватися до глобальних трансформацій та можливих криз, у той же час не втрачаючи своєї головної мети – задоволення основних потреб споживача при раціональному та ефективному використанні ресурсів, у результаті чого отримання максимального прибутку та процвітання підприємства. Посилення кризових явищ у світовій економіці, геополітична переорієнтація і реструктуризація вітчизняного промислового сектора в бік імпортозаміщення, зростання конкуренції серед великих організацій обумовлюють необхідність удосконалення системи заходів, спрямованих на формування та розвиток моделі антикризового управління підприємством. У зв'язку з тим, що стан зовнішнього середовища і ринків схильний до різких змін, виникає гостра необхідність розробки нових динамічних технологій антикризового управління підприємствами на основі системного підходу та забезпечення ефективності його функціонування. Актуальність теми обумовлена тим, що сучасне середовище міжнародного менеджменту і маркетингу характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму і невизначеності. Саме тому важливість ефективної системи управління, перш за все забезпечення швидкої адаптації

підприємства щодо змін у зовнішньому середовищі та вчасного реагування на них, зростає та актуалізується останнім часом.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління розглядаються в численних дослідженнях науковців, зокрема цій проблематиці присвячено розробки Іванова Г.П., Короткова А.Е., Пілецька С.Т., Хандій О.О., Чернявського А.Д., Шершньової З.Є. та інших. Антикризове управління традиційно включає в себе три етапи [5]:

1. Докризовий етап. Перший етап антикризового управління – запобігання можливих криз. Цей процес включає в себе:

- стратегічне планування;
- набір і навчання команди антикризового управління;
- проведення моделювання для реалізації стратегічного плану.

2. Кризовий етап. Другий крок – реагування на нього і реалізація плану управління кризою, який був створений в докризовий період. Будь-які дії, які робляться на даному етапі, повинні бути виконані оперативно. Наприклад, в період пандемії багатьма підприємствами було реалізовано політику віддаленої роботи з дому, щоб знизити ризик передачі коронавірусу, як того вимагав уряд.

Очевидно, що заздалегідь нікому не було відомо, як довго доведеться застосовувати цю політику, тому з метою антикризового управління на другому етапі у компанії вже має бути додаток, що підтримує ефективність і безперебійність віддаленої роботи.

3. Посткризовий етап. Заключний етап настає, коли криза проходить або вже пройшла. Однак процес антикризового управління ще триває. На цьому етапі доцільно оцінити застосовані стратегії виходу з кризи, чи були вони ефективними або їх потрібно покращувати. Це допоможе підприємству краще підготуватися до нової кризи в майбутньому.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати саме в впровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства [2]. Так, проаналізувавши поточну готовність підприємства до інновацій, керівник може використовувати такі їх види: процесні, продуктові, аллокаційні [4]. Перші стосуються нововведень у стосунках підприємства з зовнішнім середовищем, другі полягають у освоєнні нових видів діяльності, та треті – у різних сферах реорганізації самого підприємства [1]. Антикризова маркетингова політика повинна використовувати засоби зв'язків з громадськістю, які повинні спрямовуватись на формування позитивного іміджу підприємства, його продукції, ділової культури, що істотно може впливати на мінімізацію кризових наслідків на підприємстві [3]. Варто зазначити, що маркетингова товарна політика повинна розглядатися та розроблятися у взаємозв'язку і взаємообумовленості з інноваційною та інвестиційною політиками підприємства.

Таким чином, результатом антикризового управління може бути збереження всієї системи або її працездатних складових при її оновленні і повернення до стабільного стану, а також її руйнування через наявність об'єктивних причин кризи та неможливості подальшого функціонування і розвитку. Тому управлінцям необхідно наперед відчувати та впроваджувати антикризові інструменти управління, ще до настання загрози та втрати конкурентоспроможності

підприємства і виникнення кризової ситуації, яка у найгіршому своєму прояві загрожує банкрутством. Необхідно постійно оновлювати як маркетингову, інвестиційну так і інноваційну політику підприємства, тим самим адаптуючись до сьогоденного динамічного світу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. №10/1. Випуск 8 (2). Т. 22. С. 117-122.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
3. Єсауленко В. А., Аксюта Р.В. Інструменти управління підприємством. *Вісник СHT ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*, 2020. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/11861/1/27.pdf>.
4. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: Практичні аспекти реалізації, 2019. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_192.pdf.
5. Piletska S.T., Tkachenko Y.V. (2020) Enterprise Innovative Potential in the System of Anti-Crisis Management. *Accounting and finance*. 2020. URL: <https://search.proquest.com/openview/b402c65fad837d9c5f5e828a04eb239e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042771>.

Балацька Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ КАТЕГОРІЙ
ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Фінансове забезпечення підприємств є важливою ланкою здійснення господарської діяльності та сфери державного регулювання усієї фінансової системи держави. Фінансові ресурси підприємств формуються в результаті фінансово-господарської діяльності. Найбільш поширеною формою фінансового забезпечення є самофінансування – отримання такого прибутку, що призведе до необхідності збільшення обсягів відтворення після сплати податків і зборів, що охоплюють рентабельне використання власних ресурсів і витрат в економічному процесі.

Оптимальною структурою загального капіталу є ефективна умова його використання. Використання позикових коштів дозволяє підвищити рентабельність власного капіталу, але негативно впливає на фінансову стабільність компанії. Так, на прикладі залучених кредитних коштів у ТОВ ОВСП «Присамар'є» оборотність позикового капіталу збільшилась на 192 дні (409%), але відповідний коефіцієнт зменшився на 4%. Тому існує визначений ризик у залученні позикового капіталу, що виправдовується тільки тоді, коли прибуток, отриманий від ефективного використання від активів, перевищує процентні ставки по отриманих кредитах.

Інвестування – це довгострокове вкладання наявних коштів з метою одержання вигоди в майбутньому. Інвестиції можуть включати в себе всі види інвестицій майнової та інтелектуальної власності підприємств й інші види діяльності, що може призвести до прибутку.

Бюджетне фінансування, як форма фінансової підтримки – це виділення державних коштів на безоплатну та безповоротну основу. Основними умовами виділення бюджетних

асигнувань є цільова спрямованість на пріоритетні напрями, такі як: агропромисловий комплекс, вугільна промисловість, атомна енергетика, транспорт, житлово-комунальне господарство, охорона навколишнього середовища, промисловість та інвестиції, медична та мікробіологічна промисловість тощо.

Фінансовий механізм – найбільш динамічна частина фінансової політики підприємства. Його зміни відбуваються у зв'язку з розв'язанням різних тактичних завдань. Поєднання елементів фінансового механізму становить його «конструкцію», яка приводиться в дію встановленням кількісних параметрів кожного елемента, тобто визначення ставок і норм вилучення коштів, обсягу фондів, рівня видатків та ін. [2].

Фактори мікросередовища включають: ефективність управління підприємством, наявність і кваліфікацію робочих ресурсів, наявність і використання робочих місць, ресурсів, ділових партнерів, інвесторів, засновників, ефективність фінансового і податкового обліку, внутрішній аудит і контроль, якість аналізу підприємств, вартість структури доходів, готової продукції, планової та фактичної діяльності підприємства

Поточні витрати є одним з результативних показників господарської діяльності виробничих підприємств, основна мета планування яких – визначення загальної суми витрат, необхідної для забезпечення нормальної роботи підприємств та урахування наявних резервів зниження витрат і їх застосування. Ефективне використання коштів підприємства є одним з найважливіших результатів бюджету підприємства, досягнення і покращення якого сприятиме удосконаленню фінансового забезпечення діяльності, механізму розподілу та використання коштів підприємства [2].

Ефективним способом уникнення громіздких розрахунків є пакет аналізу даних в комплексі програм MS Excel, який забезпечує швидкі та оптимальні економічні та математичні розрахунки, багатofакторні лінійні та нелінійні моделі тощо [3].

Інноваційні проекти можуть бути відомі і використовуватися в інших організаціях, але для тих організацій, у яких вони ще не основні, їхнє впровадження є новою справою і може привести до чималих труднощів. Ринок біогазу на сьогодні найбільш розвинений у Європі, адже саме розвинені країни ЄС першими впровадили програми переходу до альтернативних джерел енергії та планомірно підтримували ініціативи, спрямовані на впровадження нових біогазових технологій [1].

Згідно закону про електроенергетику: «зелений» тариф – тариф, за яким оптовий ринок електричної енергії України зобов'язаний закуповувати електричну енергію, вироблену на об'єктах електроенергетики з альтернативних джерел енергії. Прогнозовані показники ефективності використання капіталу ТОВ ОВСП «Присамар'є» свідчить, що показник сукупного капіталу підвищиться на 9 днів (101,7%), що є позитивно.

Список використаних джерел:

1. Усенко С.В. Економічні аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка и управление*. 2011. № 6 (31). С. 16–17.
2. Фінанси : підручник / С.І. Юрій, Л.М. Алексєнко, І.В. Зятковський, В.М. Федосов. Київ : Знання, 2012. 611 с.

3. Фінанси : навч. посібник / О.П. Близнюк, Л.І. Лачкова, В.І. Оспіщев та інші. Київ : Знання, 2016. 415 с.
4. Фінанси підприємств: підручник / за ред. А.М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2011. 353 с.
5. Финансы: учебник / Под ред. В.М. Родионовой. М. : Финансы и статистика, 2011. 432 с.
6. Чернявська Т.А. Можливості забезпечення фінансової самодостатності регіонів за рахунок використання потенціалу транспортно-комунікаційної системи. *Зб. наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 413-419.
7. Tigova T.M., Seliverstova L.S., Prociuk T.B Analiz finansovoi' zvitnosti Navchal'nyj posibnyk. K. : Vydavnytvo «Centr uchbovoi' literatury», 2012. 267 s.

Балацька Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Процес фінансового забезпечення агропромислового підприємства в основному залежить від внутрішнього чинників його функціонування. Форма власності сільськогосподарського підприємства, напрями виробництва, переробка продукції чи її збут, участь у соціальних програмах розвитку села, представницька діяльність тощо – усе це має вплив на процес фінансового забезпечення виробничої діяльності агропромислового підприємства. Внутрішні чинники, необхідні для безперебійної роботи підприємств та продажів своєї продукції й відіграють вирішальну роль у створенні фінансових ресурсів для оптимального розміру.

За останні роки власний капітал підприємства ТОВ ОВСП «Присамар'є» збільшився на 6001,6 тис. грн., при цьому його частка в загальній структурі зменшилася і починають з'являтися довгострокові зобов'язання, через модернізацію машино-тракторного парку підприємства. На протязі аналізованого періоду зареєстрований і додатковий капітал лишалися без змін, а от резервний капітал збільшився на 4761,7 тис. грн. (більш ніж в 5 разів), а нерозподілений прибуток – на 1239,9 тис. грн (майже в 3 рази).

Протягом чотирьох років аналізованого періоду виторг від реалізації товарів збільшується, одночасно збільшується і повна собівартість реалізованого товару. Позитивним є зменшення витрат на одну гривню реалізованого товару, це відбулось за рахунок збільшення ціни на продукцію, а також більш удосконаленої використаної техніки.

Рентабельність продажів по чистому прибутку знаходиться на нестабільному рівні і в 2020 р. кожна гривня продажів хоч і принесла 17,3 грн. чистого прибутку, проте має тенденцію до зменшення на 3,4 грн. за аналізований період. Це сталося через низьку урожайність 2020 р. Показник знаходиться в достатньому рівні, що свідчить про ефективне управління витратами ТОВ ОВСП «Присамар'є», але звертає увагу, що за останній рік збільшення виторгу привело до майже пропорційного зниження витрат.

Трендовий аналіз спрогнозував чистий прибуток майбутнього періоду у розмірі 15131,1 тис. грн, що свідчить про економічний спад підприємства. Показник R^2 склав 0,96 і наближений до 1, отже вирівнююча крива близька до фактичних показників. Це відбулося за рахунок збереження врожаю задля реалізації по кращій ціні у наступному періоді.

Кореляційно-регресійний аналіз показав, що найбільший вплив на чистий прибуток мають операційні витрати і підвищення вагомості даного фактору на 1 тис. грн. обсяг реалізованої продукції зросте на 6 тис. грн.

Список використаних джерел:

1. Белокудря Т. С., Мельник Е. В. Проблема мусора и бытовых отходов в Украине. *Управління розвитком* : зб. наук. робіт Харк. нац. екон. ун-т. 2013. № 14. С.161-162.
2. Голубєва О. Біогазова незалежність [Відходи вже давно є сировиною для виробництва біогазу, який може використовуватись як для опалення приміщень, так і для отримання електроенергії] // *Енергетичний вісник України*. 2014. № 4. С. 6-13.
3. Глущенко А.С. Фінанси : [навч. посіб.] Львів : Магнолія, 2014. 438 с.
4. Гудзь, О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств [Текст]: монографія. Київ : ННЦІАЕ, 2017. 578 с.
5. Дем'яненко І.В. Економічна стійкість підприємств та її фінансовий потенціал. URL: <http://dsfa.mybb3.net/viewtopic.php?p=283>
6. Дем'яненко, М.Я. Проблеми фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектора АПК / за ред. М.Я. Дем'яненко. Київ : ННЦІАЕ, 2016. 320 с.
7. Дікань Л.В., Голуб Ю.О. Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела. *Економіка розвитку*. 2017. № 3(43). С. 65–68.
8. Економічний аналіз: Навч. посібник за ред. Чумаченька М. Г. / М.А. Болюх та ін.; Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.

Бєлобородова М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ
В ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У міжнародному та вітчизняному науковому співтоваристві теорія стейкхолдерів набула поширення в останні десятиріччя ХХ століття. Так, пріоритетність зацікавлених сторін підкреслена в класичних роботах Фрімена та Едвардса [2; 3], які відзначили, що диференціація зацікавлених сторін на первинних та вторинних є важливою при розробці стратегії розподілу ресурсів.

Відповідно до теорії стейкхолдерів, при формуванні напрямків діяльності організації необхідно враховувати інтереси зацікавлених сторін, які представляють собою «тип неформальної коаліції» [3]. Сфера послуг не є винятком, інституційні одиниці державного і недержавного її секторів також взаємодіють із зацікавленими сторонами. Ряд авторів визначає стейкхолдерів в сфері обслуговування як зацікавлені сторони (фізичні або юридичні особи), які можуть бути структуровані і об'єднані в групи, які мають прямий або опосередкований вплив на діяльність організації (капітал, праця, ресурси, купівельна спроможність тощо).

Основна мета виявлення зацікавлених сторін і формування агрегованих типів стейкхолдерів – посилення соціальної відповідальності організацій перед зацікавленими сторонами і підвищення результативності надання послуг у сфері обслуговування. Як показує практика, врівноваження запитів стейкхолдерів дозволяє організації вести збалансовану діяльність для досягнення стійкого успіху. Моніторинг зацікавлених сторін заснований на ідентифікації їхніх

типів, зборі та накопиченні інформації про їхню діяльність. Стейкхолдер-менеджмент входить до кола інструментів, які можуть бути використані при реалізації стратегічних цілей підприємств сфери послуг.

Вибудовування відносин з зацікавленими сторонами, як правило, має на меті адаптацію сервісного підприємства до його оточення. В свою чергу, взаємодія зі стейкхолдерами передбачає активний взаємний вплив за допомогою вибудовування різного роду комунікацій. Можна виділити наступні етапи взаємодії організації із зацікавленими сторонами: виявлення стейкхолдерів і об'єднання їх в групи за типами, визначення основних напрямків взаємодії із групами стейкхолдерів, оцінка впливу груп стейкхолдерів на діяльність організації, розробка алгоритму управління очікуваннями груп стейкхолдерів, аналіз результатів управління і прийняття рішень.

Вважаємо доцільним більш детально розглянути типізацію стейкхолдерів відповідно до рівня їхнього впливу на результати діяльності сервісного підприємства. Зацікавлені сторони класифікуються за трьома ознаками, які можуть бути наявні або відсутні в тої чи іншої групи стейкхолдерів, а саме: відповідно до їхніх владних повноважень по відношенню до організації, їхньої легітимності (приналежності) та вимогливості. В зонах перетину цих якостей можуть бути сформовані відповідно 7 типів стейкхолдерів, до кожного із яких підприємство формує перелік зацікавлених сторін (рис. 1).



Рис. 1. Типи стейкхолдерів підприємства сфери послуг: 1 – пасивний, 2 – дискреційний, 3 – вимогливий, 4 – домінантний, 5 – небезпечний, 6 – залежний, 7 – визначний

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4]

Так, дискреційний тип є легітимним стейкхолдером організації, проте він не відзначається спроможністю реалізовувати у взаємодію на практиці. Натомість пасивний тип наділений достатнім обсягом владних повноважень, проте мало зацікавлений у вибудовуванні ефективних комунікацій. До вимогливого та залежного типу, зазвичай, відносять стейкхолдерів, на яких функціонально впливає діяльність організації. Ці типи, зазвичай, чинить опір змінам, тому інформування таких стейкхолдерів має на меті ознайомлення та обґрунтування необхідності трансформацій та перетворень. Домінантний, небезпечний та визначний типи стейкхолдерів є

найбільш істотними та важливими для процесу управління сервісним підприємством. Кожен із цих типів потребує розробки індивідуальної стратегії взаємодії.

Ряд сучасних досліджень поведінки зацікавлених сторін зосереджений на виявленні та описі різних способів, за допомогою яких зацікавлені сторони можуть впливати на діяльність організації [3]. Крім того, значна увага приділяється факторам, які впливають на вибір різних стратегій щодо взаємодії із такими зацікавленими сторонами. Вплив зацікавлених сторін є основою проведення стейкхолдер-аналізу, який має на меті визначення підходів до управління якістю організацій із залученням всіх визначних груп. Важливість аналізу зацікавлених сторін зростає, оскільки світ стає все більш глобалізованим, а концепція сталого розвитку набуває все більшого поширення.

Список використаних джерел

1. Камишникова Е.В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю / Е.В. Камишникова // Вісник приазовського державного технічного університету Серія: Економічні науки. – 2017. – № 34. – С.394–400.
2. Freeman, R. Edward, Tensions in Stakeholder Theory. [Text] / R. Edward Freeman, R. Phillips, R. Sisodia // Business & Society. – 2018. – 19 p.
3. Freeman, R. Edward. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other [Text] / R. Edward Freeman, S. Dmytriiev // SYMPHONYA Emerging Issues in Management. – 2017. – P. 7-15.

Бистрова В. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РІВЕНЬ СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

На сучасному ринку праці України професійно-кваліфікаційна невідповідність працівників призводить до нестабільності взаємодії попиту та пропозиції робочої сили. В свою чергу, це зумовило значне підвищення безробіття (зазвичай, структурного), яке має негативний вплив на ефективне функціонування економіки країни, пониження виробництва продукції (товарів, послуг), що в результаті призводить до значного скорочення ВВП.

В ситуації, що склалася в Україні, актуальності набувають також внутрішні чинники, що призводять до соціально – економічної нестабільності: низький рівень життя та зайнятості, територіальна диспропорція між попитом та пропозицією на ринку праці, загострення ситуації на місцевих ринках праці. Втім, такі фактори, як глобалізація, державне регулювання, конкуренція, НТП, економічне зростання, що має прискорений характер, рівень інформатизації суспільства мають суттєвий вплив на розвиток як національного, так і світового ринків праці.

Станом на 31.12.2020 середня заробітна плата в Дніпропетровській області складала 13163 грн., а цілком по Україні – 14 179 грн. Отже, на рисунку 1 нами досліджено та проаналізовано рівень середньої заробітної плати протягом 2020 р. в Дніпропетровській області згідно даних Державної служби статистики.

Проаналізувавши дані Державної служби статистики та зробивши висновки, ми можемо говорити, що середня заробітна плата в Дніпропетровській області протягом 2020 року збільшилась на 1 853 грн., що складає 17,3%.

Також, слід відзначити, що в м. Дніпро найбільшим попитом користуються фахівці галузі ІТ, Інтернет. За статистикою сайтів, що призначені для пошуку роботи, кількість вакансій у цій галузі становить 15, 7% від загальної кількості пропозицій в м. Дніпро.

Крім того, слід зазначити, що галузі ІТ, Інтернет створили такі сфери праці: створення веб-сайтів, розроблення програмного забезпечення, інформаційні та консультаційні послуги.

Найбільш високооплачуваними фахівцями в м. Дніпро є фахівці в галузі нерухомість, за дослідженнями, середня заробітна плата в даній сфері діяльності сягає 16788 грн.

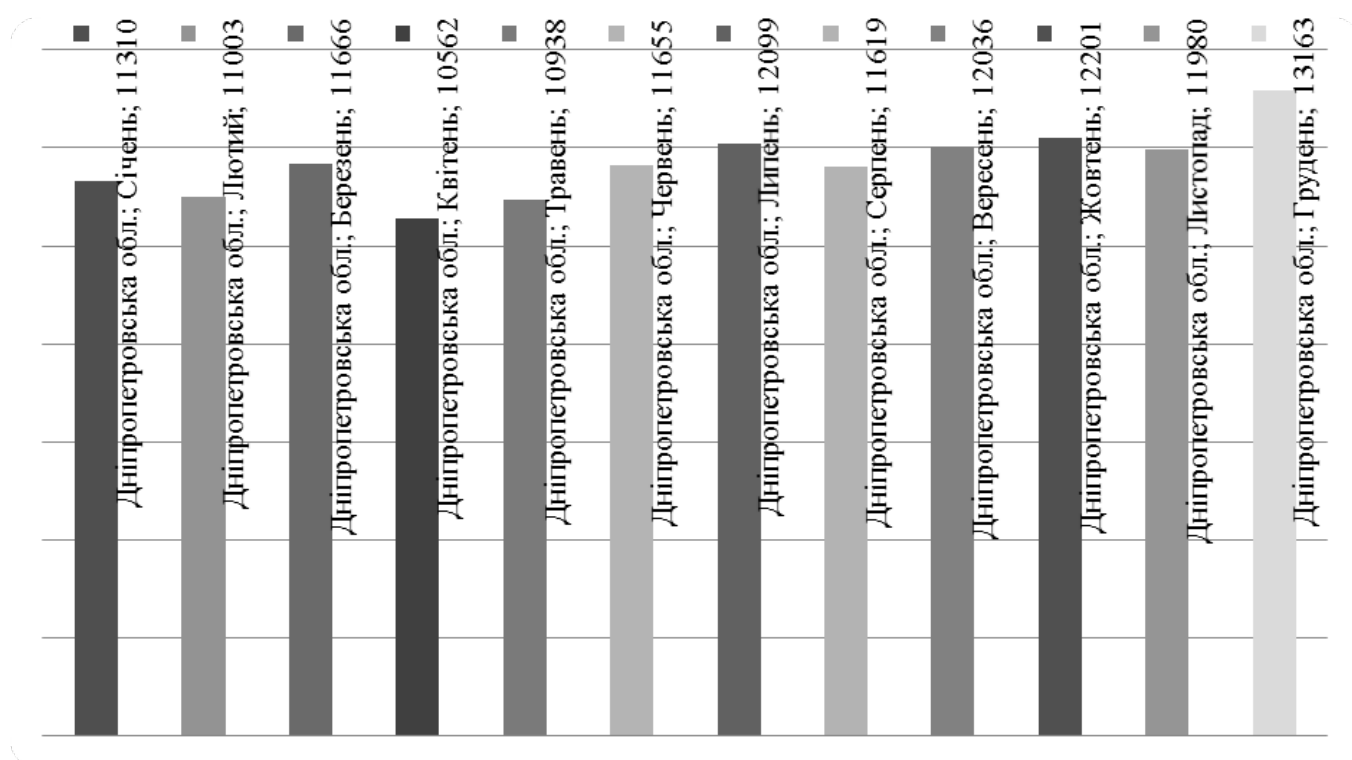


Рис. 1. Рівень середньої заробітної плати в Дніпропетровській обл. за 2020 рік [1]

Таким чином, слід зазначити, що найпопулярнішими галузями за кількістю вакансій є ІТ та Інтернет (15,7% до всіх вакансій), виробництво (14,7%), торгівля (13,6%), транспорт та автосервіс (5,3%), будівництво (4,4%), маркетинг (4,3%) тощо.

Отже, реформування українського ринку праці повинно проводитися через розвиток тісної взаємодії ринку праці та освіти, посилення мотивації до легальної зайнятості, підвищення якості та конкурентоспроможності робочої сили, вдосконалення системи оплати праці стимулювання створення нових робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Середня заробітна плата за регіонами за місяць у 2020 році URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm

Біла Г. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В БЮДЖЕТНІЙ УСТАНОВІ

Для бюджетної установи одним з головних напрямків підвищення конкурентоспроможності є удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Вдосконалення управління розвитком персоналу передбачає формування зваженої та раціональної кадрової політики, що несе низку корисних ефектів, як для установи в цілому, так і для кожного окремого працівника [2].

У наш час головне завдання бюджетної основи – це виділення та формування процесу управління людськими ресурсами, особливо в області інтелектуального розвитку персоналу. Зараз ринок змінюється у дуже високому темпі, а подальше його зростання збільшує потребу у тому, щоб пришвидшено розвивався інтелектуальний потенціал людини та загальний рівень установи. На практиці користуються такими методами для формування та поглиблення інтелектуального потенціалу:

- створити ціннісні характеристики працюючих, використовуючи новітні форми та методи навчання;
- забезпечити системою, завдяки якій передові працівники передають свої знання, уміння та навички;
- створити базу знань та забезпечити доступ до неї, постійно оновлюючи її;
- залучити висококваліфікований персонал, що має високий потенціал;
- розробити дієву систему, яка направлена на професійну орієнтацію та адаптацію випускників учбових закладів [5].

Інакше кажучи, бюджетна установа має перетворитись на «інтелектуальне» підприємство, де орієнтуються та створюють інтелектуальний капітал.

Звісно, становлення інтелектуального підприємства відбувається завдяки підвищенню інтелекту працівників, що відповідно досягається вдосконаленням процесу навчання. Інтелект робітників оцінюється такими важливими показниками: на якому рівні людина здатна міркувати, як швидко розуміє та сприймає інформацію. На даний момент, якщо метою бюджетної установи стане розвиток інтелектуального потенціалу, то більше коштуватимуть послуги, які надаються. Головним залишається – на скільки людина здатна до навчання, це критерій інтелекту та знань.

Навчання, як діяльності чи процесу, властива двосторонність. Одна сторона орієнтована на те, щоб засвоїти нові знання та навички, а інша – на практичне застосування. Навчатися потрібно як індивідуально, на персональному щаблі, так і комплексно, на

щаблі установи. Аби бюджетне підприємство досягало максимальних результатів, необхідно забезпечити працівників спеціальними умовами, які дозволять кожному робітнику здобути максимальний розвиток [3].

При плануванні заходів управління розвитком трудового колективу, керівництву і колективу бюджетної установи необхідно розробити «План соціального розвитку колективу», що являє собою систему заходів, спрямованих на всебічний розвиток усіх членів колективу на основі здійснення прогресивних змін соціального складу працюючих, поліпшення умов життєдіяльності, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу.

Важливо розробляти сертифікацію працівників. Такий метод дозволяє комплексно оцінювати розвиток робітників, чи відповідають їхні навички сучасному конкурентному ринку, та їхня вартість на ринку праці. Система сертифікації є важливою, оскільки те, на скільки розвинутий персонал прямо відбивається на всіх фінансових показниках установи, на її прибутку й конкурентоспроможності.

У наш час потрібно брати до уваги результати сертифікації, що показують чи відповідає працівник тим запитам, що диктує науково-дослідний сектор, проводячи атестацію та професійне просування. Якщо співробітник відповідає вимогам, то він підвищує свою конкурентоздатність, досягає статусу «професіонал» та отримує гарантовану зайнятість.

Таким чином, показником успішності робітника є його оцінювання. Після нього працівник отримує більш чітке розуміння поставлених цілей, сприймає свою важливість в установі та виконує поставлені завдання з більшою відповідальністю та мотивацією [4].

Отже, щоб установа функціонувала успішно та якісно, потрібно постійно розвивати підприємство, особливо звертати увагу на розвиток працівників. Приділяючи увагу світовим тенденціям, бюджетна установа повинна орієнтуватись на те, щоб забезпечити себе вмотивованими та висококваліфікованими спеціалістами.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т.В. Гринько, К.С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – №7(35). – С. 23-27.
2. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 15-20. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_4.
3. Коротков Э. М., Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. М. : Юрайт, 2013. 445 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2005. 304 с.
5. Гринько Т.В. Особливості впровадження інновацій в персонал підприємства / Т.В. Гринько // Актуальні питання сучасної економіки: Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 28-29 вересня 2012 р.). – Одеса: ЦЕДР, 2012. – С. 64-66.

Біла К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТИЛІ УПРАВЛІННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ:
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Багато підприємців малого бізнесу користуються у власній справі виключно життєвим досвідом. Як правило, малим бізнесом займаються люди, які не мають спеціальної освіти з бізнес-адміністрування (на відміну від менеджерів середнього та великого бізнесу), тому обґрунтований вибір стилю керівництва є для них великою проблемою. Адже треба оцінити, наскільки великий вплив має керівник на колектив, які методи застосовує, життєздатна чи ні система мотивації, що існує на підприємстві, які стимули більш важливі для колективу – матеріальні чи моральні, або... чи є власне система мотивації, та інше.

Структуруємо теоретичні знання щодо стилей керівництва. Класичними є такі стилі управління:

- авторитарний, коли керівник одноосібно приймає всі рішення, замикає всі процеси та питання на собі, вимагає звітності про всі підпроцеси, досить чітко обмежує активність й проактивність підлеглих. При цьому стилі управління очікується дотримання співробітниками жорсткої субординації та дисципліни; характерна мотивація низкою штрафних санкцій;

- демократичний стиль управління має за мету делегування керівником частини повноважень підлеглим, будування взаємної довіри між керівником і колективом, спільне обговорення виникаючих проблем, заохочення ініціативи з боку підлеглих. При такому стилі управління очікується, що підлеглі будуть мотивовані працювати самостійно, самоорганізованими і дисциплінованими без постійного контролю зверху;

- ліберальний стиль управління – це відсутність активної участі керівника в управлінні колективом та житті бізнесу [1].

Але як показує практика, у чистому вигляді жоден стиль управління не існує або існує дуже рідко. Кожен керівник використовує змішаний стиль управління, застосовуючи елементи кожного із трьох вищенаведених в залежності від того,

- 1) яку проблему необхідно вирішити;
- 2) який процес або підпроцес потрібно розробити, втілити або вдосконалити на підприємстві;
- 3) на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство;
- 4) яка кількість працівників на підприємстві, та які вони – вузькопрофільні чи широкопрофільні (тобто універсали);
- 5) яку поставлено мету на даний момент;
- 6) які ділові та особисті якості має керівник.

Але крім традиційної, знайомої нам класифікації трьох стилів управління, існує ще декілька концепцій. Це стиль керівництва Фідлера, Блей-ка-Моутон, Херсі-Бланшара, Мітчема-Хауса, Вру-ма-Йеттона.

Найбільш вірною для підприємств малого бізнесу, на мій погляд, підійде концепція Врума-Йеттона. Адже вона найбільш усіх інших концепцій враховує особливості таких підприємств. Відповідно Вруму-Йеттону маємо 5 стилів керівництва:

1) автократичний (більшою мірою дорівнює авторитарному стилю з трьох класичних, див. вище), коли керівник самостійно приймає рішення та вирішує проблеми з використанням інформації, яка є у нього на даний момент часу;

2) автократично-інформаційний, коли керівник спочатку запитує необхідну інформацію у своїх підлеглих, аналізує її, й вже потім приймає рішення (самостійно!);

3) консультативний, коли керівник розказує проблему співробітникам, які у ній будуть задіяні, з метою почути їх пропозиції щодо вирішення проблеми. Але він розказав, вислухав, почув; але прийняв власне рішення; при цьому він не створював групу із цих підлеглих;

4) консультативно-груповий, протилежний попередньому стилю у тому, що керівник озвучує питання усьому колективу, при цьому він вислуховує всі ідеї та пропозиції. Але менеджер все ще приймає рішення самостійно;

5) повна участь: керівник демонструє проблему групі співробітників. Підлеглі разом з ним розглядають варіанти рішення поставленого завдання, усі разом намагаються прийняти обґрунтоване рішення. Керівник виступає в ролі голови. Керівник не намагається надавити на групу, не впливає на підлеглих заради того щоб вони прийняли його рішення.

Проаналізувавши всі вищеперераховані стилі, можна побачити, чим вони один від одного в основному відрізняються, а саме: схильністю поведінки керівника до автократичності чи демократичності.

На мою думку, розмірковувати взагалі про переваги й недоліки того й іншого стилю керівництва дуже важко. Адже стиль управління прямо залежить від ситуації, в якій його буде задіяно.

Наприклад, в критичній, кризовій ситуації жоден з керівників буде діяти жорстко, незважаючи на те, що за нормальних обставин він керує демократично.

З іншого боку, стабільність у діяльності підприємства може спонукати жорсткого командира-автократу до більш «м'якої» форми управління.

Малий бізнес характеризується вузькою спеціалізацією, як правило обмеженою одним продуктом або декількома з подібними характеристиками. Таким чином стадії розвитку малого підприємства можна розглядати як життєвий цикл конкретного продукту, що надається на ринок.

Стадії життєвого циклу в загальному випадку включають в себе:

- впровадження на ринок,
- стадія зростання,
- стадія зрілості,
- стадія спаду.

Очевидно, що на різних стадіях життєвого циклу потрібно різні стилі управління для досягнення максимальної ефективності, що справедливо як для малих, так і великих підприємств.

Візьмемо за основу типологію управлінських стилів Адізеса (PAEI) і спробуємо оцінити, які вимоги пред'являються до підприємця на різних стадіях розвитку бізнесу

Впровадження на ринок – однозначний процес для будь-яких форм власності і розмірів – Е (entrepreneur) / Р (producer) – підприємець / виробник. Ліберальний стиль управління не може бути ефективно застосований, так як роль підприємця полягає в активній участі у впровадженні та експериментах. Залежно від ситуації підійде авторитарний або демократичний стиль управління, але, з огляду на необхідність контролю за створення продукту або послуг в рамках поточної потреби, авторитарний стиль буде більш кращим.

Стадія зростання – І (integrator) – необхідність створення умов для визначення стратегічних цілей і організації колективу в умовах екстенсивного розвитку. Найменш вдалим в даній ситуації буде використання авторитарного типу управління.

Стадії зрілості і спаду – І (integrator) / А (administrator) – найчастіше збігаються з фізіологічним віком підприємця. В ході зниження загальних вимог до керівництва можливі всі три стилі управління, однак, використання ліберального може привести до негативних результатів. Це може полягати, наприклад, у втраті контролю над власним підприємством.

Таким чином, можна зробити висновок про доцільність використання авторитарного або демократичного стилю управління малим підприємством з повним виключенням ліберального стилю.

Список використаних джерел:

1. Степанов А. Стили руководства в менеджменте и управлении командой. URL: <http://blog.ganttpro.com/ru/stili-rukovodstva-v-menedzhmente-i-upravlenii-specifications-i-osobennosti/>

Біла К. О., Біла Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ ПІДПРИЄМЦЯ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Згідно з моделлю PAEI (Producing, Administating, Entrepreneuring, Integrating) Іцхака Адізеса на кожній стадії розвитку бізнесу в якості менеджера повинен виступати фахівець, що володіє конкретним видом темпераменту і конкретним набором як психологічних, так і професійних особливостей.

Великий і середній бізнес може собі дозволити дотримуватися подібної моделі для ефективності свого функціонування, але в разі малого бізнесу або мікробізнесу перед підприємцем

виникає суттєва кадрова проблема, тому що в даному випадку найчастіше фізично неможливо матеріально зацікавити менеджерів необхідного типу, і, як наслідок, підприємець змушений (навіть якщо він цього не хоче) поєднувати в собі всі чотири ролі, тим самим вступаючи в суперечність з моделлю. На думку Адізеса, поєднувати більше двох ролей одному менеджеру неможливо. Проте, модель по визначенню – це форма відображення певного оригіналу або його частини у вигляді абстрактного або матеріального уявлення, так само як і модель життєвого циклу бізнесу в реальному житті може не відповідати реальності. Наприклад, багато компаній можуть пропускати певні етапи циклу, або існувати тривалий час, «завмерши» в певній стадії в статичному стані. Ця поведінка цілком буденна, наприклад, для так званих «дійних корів» в термінології матриці Бостонської консалтингової групи. Як «дійних корів» (часто несподівано для них самих) в масштабах малого бізнесу в умовах пандемії можна розглядати невеликі продуктові магазини в житлових районах, які ще до початку карантинних заходів мали певні труднощі в конкуренції з великими торговельними мережами.

Таким чином, успішний керівник малого бізнесу повинен все ж таки вміти поєднувати в собі всі чотири ролі в тому чи іншому вигляді. Тим не менш, на наш погляд, якщо дотримуватися традиційної моделі Адізеса, повинні превалювати ролі "Entrepreneurship" і "Integrating", адже вони є найбільш важливими на ранніх етапах розвитку бізнесу, навіть незважаючи на те, що, згідно з визначеннями моделі, Producing і Administrating забезпечують ефект у короткостроковій перспективі, що, здавалося б, повинно мати більшу вагу.

Однак, на практиці, в молодих і невеликих компаніях, які більшу частину часу свого існування проводять на рівні, відповідному стадіям дитинства, високої активності та юності, часто відсутній принцип делегування і саме відповідність кількості вирішуваних завдань кількості наявних людських ресурсів, що не має на увазі саму можливість появи бюрократії та стабільності (як деякі з ознак ролей Administrating і Producing) без істотного постійного зовнішнього джерела фінансування, який можуть собі дозволити лише компанії, що створюють дочірні підприємства в рамках RnD стратегії.

Список використаних джерел:

1. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://adizes.com/lifecycle/> *Ichak Adizes, How To Solve The Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems. The Adizes Institute (September 13, 1985). – 281 p. // ISBN-10 : 0937120006, ISBN-13 : 978-0937120002*
2. *Ichak Adizes, The Ideal Executive, 295 p. – ISBN-13 978-0937120026, ISBN-10 0937120022*
3. Гринько Т. В. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва / Т. В. Гринько, Д. Д. Головка // *Modern economics*, 2018. – № 11. – С. 51-57. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08).
4. Grynko T. Innovative strategies of business entities staff management / T. Grynko, T. Hvinashvili // *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпро: Біла К.О., 2019. С. – 174-203.*

Боброва Г. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Незважаючи на науково-технічний прогрес, або організаційні чи управлінські переваги, що відкривають перспективи підприємству, суб'єкт господарювання не буде прогресивно рухатись в напрямку максимізації прибутку без трудових ресурсів – робочої сили [3].

Будь-який процес на підприємстві залежить від людей, від їх практичних та теоретичних навичок, вміння і неодмінно, прагнення працювати.

Інноваційний підхід забезпечує організацію виробничих систем які складаються не лише з ідеальних новинок техніки – машин та механізмів, що майже не помиляються [2].

Виробничі системи також включають людей, які плідно працюють в напрямку вироблення і генерації інновацій. Забезпечення тісного взаємозв'язку працівників у процесі вирішення складних технічних і виробничих питань неможливе без глибокого інтересу кожного з них, в кінцевому результаті і сумлінному ставленні до праці. В першу чергу людський капітал, а не капітал підприємства, обладнання чи виробничі витрати є підґрунтям формування конкурентоспроможності, економічного розвитку та продуктивності виробництва [1].

Трудові ресурси спрямовані на забезпечення безперервного, а також ефективного виробничого процесу на підприємстві. Для того щоб відстежити зміни у ефективності використання персоналу, необхідно користуватися системою показників які характеризують доцільність і результативність їх експлуатації.

Трудові відносини – складний напрям роботи підприємства. Іноді простіше впоратися із технічними і технологічними неполадками, аніж вирішувати і розгладжувати конфлікти які виникають між працівниками в колективі.

В цей період необхідно враховувати індивідуальні інтереси та психологічні аспекти усіх сторін конфлікту.

Структура персоналу підприємства не є постійною. За умов інноваційного розвитку виробництва у різних галузях змінюється характер праці. Процес праці набуває більшої складності, збільшує свою значимість, прогресує домінування креативних ідей.

Завдяки цьому змінюється сама структура персоналу, точніше її робітники:

- освоюються інноваційні перспективні напрямки спеціалізації, в основі яких перебувають новинки науково-технічного прогресу;

- завдяки заміні неефективних технологій зникають стандартні, знайомі нам професії, а на їх базі створюються широко профільні професії.

Основними ознаками персоналу підприємства є:

- трудові відносини з роботодавцем які обумовлено контрактом. Підприємство не завжди дотримується умов трудового законодавства, і у окремих ситуаціях не заключає контрактів із працівниками. Таким чином позбавляючи персонал соціального захисту і гарантій;
- наявність у працівників належних професійних характеристик, тобто відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, професії, спеціальності, компетентності у вирішенні конкретних виробничих питань. Перелік професійних характеристик працівника дозволяє визначити категорію до якої необхідно його відносити. Основними категоріями персоналу є: керівники, фахівці, службовці, робітники;
- створення конкретних і досяжних цілей підприємством для підлеглих, а працівники в свою чергу забезпечують їх реалізацію і ефективність.

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

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. №6. С. 70-73.
2. Бондар О.В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств в період трансформації економіки України. *Регіональні перспективи*. 2019. № 3-4. С. 36-37.
3. Федулова Л.І. Управління інноваційним розвитком підприємства *Менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135.

Богдан А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах становлення інноваційної економіки потрібне отримання максимальної віддачі від усіх наявних у підприємств ресурсів, у тому числі, трудових. Ефективність трудової складової ресурсів підприємства значною мірою визначається формуванням системи стимулювання персоналу, при якій людина, яка працює у будь-якій сфері діяльності, почуває себе самодостатньою, що є пріоритетом гуманістичної концепції управління людськими ресурсами. Раціональний підхід до вирішення цих проблем сприяє отриманню максимальної вигоди для усіх суб'єктів трудового процесу – працівника, роботодавця, суспільства і держави.

Раціональною системою стимулювання персоналу підприємства слід розуміти логічну, ясну (доступну), науково обґрунтовану, соціально значиму, економічно вигідну для суб'єкта систему, що базується на концепціях людини розумної, економічної, раціональної. Формування такої системи на підприємстві повинно здійснюватись на основі певних принципів, які дозволяють задати конкретні точки опори для пропонованої системи.

Більшість дослідників розглядають питання побудови системи стимулювання в ув'язці з системою мотивації. Зокрема, О. А. Митрофанова пропонує [1] при формуванні системи мотивації і стимулювання праці персоналу в організаціях принципи, орієнтовані на створення балансу інтересів усіх працюючих в організації груп персоналу і орієнтовані на розвиток усіх здібностей і можливостей кожного працівника.

Науковці С.Б. Іваницька та М.Р.Клітна звертають увагу на необхідність формування системи стимулювання персоналу з дотриманням наступних принципів: «поєднання коротко-строкових і довгострокових інструментів стимулювання; забезпечення чіткого механізму участі працівника в результатах діяльності підприємства; заохочення працівників до створення та реалізації нововведень на підприємстві; всебічне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; розширення неформальної комунікації» [2].

Науковець О. Ветлужських [3] виділяє багатоаспектні принципи системи стимулювання – враховується і стадія розвитку організації, і мотиваційні фактори з потребами персоналу, і демотивуючі фактори, і умови оплати праці працівників на зовнішньому ринку, і бренд компанії на ринку праці тощо. З одного боку, багатоаспектність дозволяє звертати увагу на велику кількість факторів, але з іншого боку, врахування такої кількості факторів може привести до того, що перед відділами стоятиме надто багато різних завдань (працювати погоджено при цьому складно). Як наслідок, практична неефективність пропонованої системи дозволить завжди пояснити причини, але не відповість на питання що робити.

Дослідник Т. Г. Яковлева [4] серед принципів системи стимулювання персоналу відмічає підвищення мотивації праці, наявність єдиного фонду оплати праці працівників підприємства, який безпосередньо залежить від загальної вартості робіт і послуг, виконуваних персоналом підприємства; наявність єдиного кадрового простору для всіх функціональних, тобто основних структурних підрозділів підприємства (управлінь, служб, відділів, груп тощо), які займаються здійсненням однотипних робіт, наданням однакових послуг; створення єдиного (колективного) фонду оплати праці у функціональних структурних підрозділах (управліннях, службах, підрозділах, групах тощо) з єдиним кадровим простором; об'єднання працівників підприємства в групи за ідентичністю організаційних здібностей виробничої, консультаційної, науково-дослідницької, нормотворчої та адміністративно-господарської діяльності та системи оплати праці. Зазначені принципи викликають певне нерозуміння – незважаючи на конкретне формулювання, залишаються питання практично до кожного пункту. Наприклад, що означає принцип підвищення мотивації? Як визначити чи підвищилася мотивація? До якої міри мотивація працівника може підвищуватися?

На думку Н.П. Базалійської та В.В. Міщук для формування ефективної системи мотивації персоналу потрібно дотримуватись наступних принципів: система повинна бути конкурентоспроможною відносно інших підприємств; система повинна орієнтуватись на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства; «частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні; надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності; необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди» [5, с. 235].

Таким чином на основі узагальнення існуючих підходів можна виділити наступні принципи формування раціональної системи стимулювання персоналу: логічність; науковість; доступність; соціальна значущість; економічна вигідність, як для організації, так і для працівника; врахування оплати праці на зовнішньому ринку; відповідність чинному законодавству; справедливість при оцінці витрат праці працівників та внеску цієї праці в кінцеві результати підприємства; врахування особливостей підприємства і робочого процесу різних груп працівників; створення умов для адекватного заробітку в усіх груп працівників.

Список використаних джерел:

1. Митрофанова Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 2008. 346 с.
2. Іваницька С.Б., Клітна М.Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка* № 11, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
3. Vetluzhskiykh E. Motivation and wages: Tools. Techniques. Practice. URL: <https://mbatime4u.com/wp-content/uploads/2020/07/motivation.pdf>
4. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Побудова ефективної системи оплати праці. URL: <https://motivaciya-personala-postroenie-effektivnoi-sistemi-oplati-truda-yakovleva-t-g-.html>
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016, №9 с. 232-236.
6. 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.

Бузовська К. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ
МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ**

Головною умовою функціонування підприємства на ринку є доцільне використання та економія сировини й матеріалів. Зменшення матеріальних витрат тісно пов'язано зі зниженням собівартості продукції, бо ці витрати складають 80 відсотків від усіх витрат підприємства, з яких 60 відсотків припадає на сировину та матеріали [1].

Оперативне планування матеріально-технічного забезпечення слугує засобом контролю сировини у виробництві продукції. Стратегічне планування матеріально-технічного забезпечення дає змогу підприємству навчитися пристосовуватися до змін навколишнього середовища. Тактичне планування матеріально-технічного забезпечення застосовується на підприємствах в період від декількох місяців до одного року [2]. Тактичне планування допомагає розробити плани по отриманню річного прибутку для підприємства.

Можна сказати, що матеріально-технічне забезпечення це певний товарний обіг у матеріальному виробництві, а також процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, готовою продукцією тощо, необхідними для споживання. Завдяки матеріально-технічному

забезпеченню підвищується ефективність виробництва товарів [3]. Якщо керівництво підприємства робить все потрібне для правильного створення умов для матеріально-технічного забезпечення, тоді підприємство безперебійно буде забезпечено засобами, необхідними для виробництва продукції. Основне завдання матеріально-технічного забезпечення – оптимізація обсягів постачання матеріалів, необхідних для виробництва та економне використання ресурсів [4].

Матеріально-технічне забезпечення ставить за мету визначення необхідної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення його діяльності, створення припустимих запасів товарно-матеріальних цінностей.

Матеріально-технічне забезпечення також ставить за мету пошук найкращої пропозиції на ринку за найменших витрат. Ще одною головною метою є пошук найбільш вигідніших та економічних варіантів [5]. Матеріально-технічне забезпечення заподіює результати виробничих процесів, тому що якість товару залежить від якості та кількості матеріалів, витрачених на його виробництво. Крім сировини та матеріалів велику вагу у виробничому процесі мають обладнання та малоцінні швидкозношувані предмети.

У сучасних умовах ринку у підприємств є великий вибір постачальників, а отже і право закупівлі найкращих матеріальних ресурсів. Головними критеріями вибору постачальника повинні бути:

- надійність;
- рівень надання поставок;
- найкоротший час доставки.

Для вірної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства працівникам необхідно добре знати всі потреби підприємства, а саме – в матеріалах, створювати запаси, необхідні для нормальної роботи. Не менш важливим є пошук найбільш вигідного постачальника матеріалів та сировини [6]. Матеріально-технічне забезпечення виконує дуже важливі функції для сучасного підприємства. Від правильної організації матеріально-технічного забезпечення залежить багато речей на підприємстві. Можна сказати, що правильна організація матеріально-технічного забезпечення підприємства забезпечує нормальну роботу підприємства та завдяки цьому сприяє розвитку підприємства й отриманню прибутку.

Економія та усвідомлене використання матеріальних ресурсів є одним із головних важелів, необхідних для підвищення прибутковості підприємства. Також для економії матеріальних ресурсів доречно буде замінити ті, які коштують забагато, на нові, більш дешевші ресурси [7].

Список використаних джерел:

1. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Київ, 2011.
2. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Київ : Каравела, 2013.
3. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. Київ : Скарби, 2002.
4. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. // За ред. Москалюка В.Є. // Київ. 2013.
5. Александров І.О. Фінансова стратегія підприємства // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. Донецьк, 2014. № 65. С. 121–128.
6. Осипов В.І. Економіка підприємства. Одеса : Маяк, 2015. С. 207.
7. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. Київ : Знання, 2004. 580 с.

Канд. держ. управ. Величко Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Господарські вимоги, перед якими стоять сьогодні підприємства у світовій економіці, в першу чергу, стосуються більш гнучкої реакції на різнобічні бажання клієнтів. Це прагнення до зорієнтованого на споживача виробництва реалізується завжди досить складно під знаком постійного змагання і обумовлюється скороченням життєвих циклів виробів, щораз більшим насиченням товарних ринків.

Багаточисельні теоретичні досягнення, особливо в США та європейських індустріальних країнах, практичні рішення в машино- та автомобілебудуванні, торгівлі, транспорті тощо спонукають визнати, що логістика надає інструментарій, допомагає вирішувати питання, що виникають на підприємстві із загально підприємницького погляду. Теоретичною базою для цілісного логістичного розгляду є твердження, що сума результатів оптимізації структурних частин завжди менша за результат однієї цілісної оптимізації.

Як наслідок, принципово змінюється характер багатьох економічних процесів, під іншим кутом зору розглядається взаємозв'язок різних функціональних сфер бізнесу, наповнюється новим змістом інфраструктурне забезпечення процесу управління, що в першу чергу пов'язано з появою і розвитком інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Сьогоднішній стан розвинутих промислових країн і тих, що розвиваються, вимагає активного розвитку логістики як прикладного механізму [1]. Але це викликає необхідність теоретичної розбудови логістики в формуванні готових до реалізації логістичних рішень в промисловості, торгівлі і на транспорті.

В результаті динамічного розвитку самої науки та підвищення запитів з боку господарської практики, підготовлений ряд досліджень закордонними та українськими науковцями. Разом з роботами в яких розглядаються окремі функції логістики («Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі» Н.О. Власової та Ю.В. Пономарьової «Заготовительная и производственная логистика», «Логистика в сфере распределения» В.Є. Ніколайчука, «Транспортная логистика» Л.Б. Міротіна, «Логистика складирования» В.В. Дибської та ін.), з'явилися роботи, що розглядають з комплексних позицій понятійний апарат та основні функціональні сфери логістики.

Ряд сучасних фахівців з логістики, розвиваючи її стосовно сфери підприємницької діяльності, наголошують на ефективності та необхідності логістичних рішень для обмежених границями систем, включаючи постачання, виробництво та збут [3].

Враховуючи структуру повного процесу виробництва від постачання до збуту, доцільно зобразити функціональну структуру логістики підприємства таким чином (рис. 1).

Виходячи з цього, можна стверджувати, що основною функцією логістики є планування і управління матеріальним потоком, а також необхідною інформацією з метою активізації

загального потоку і оптимізації загальних витрат для здійснення процесу постачання, виробництва та збуту продукції.

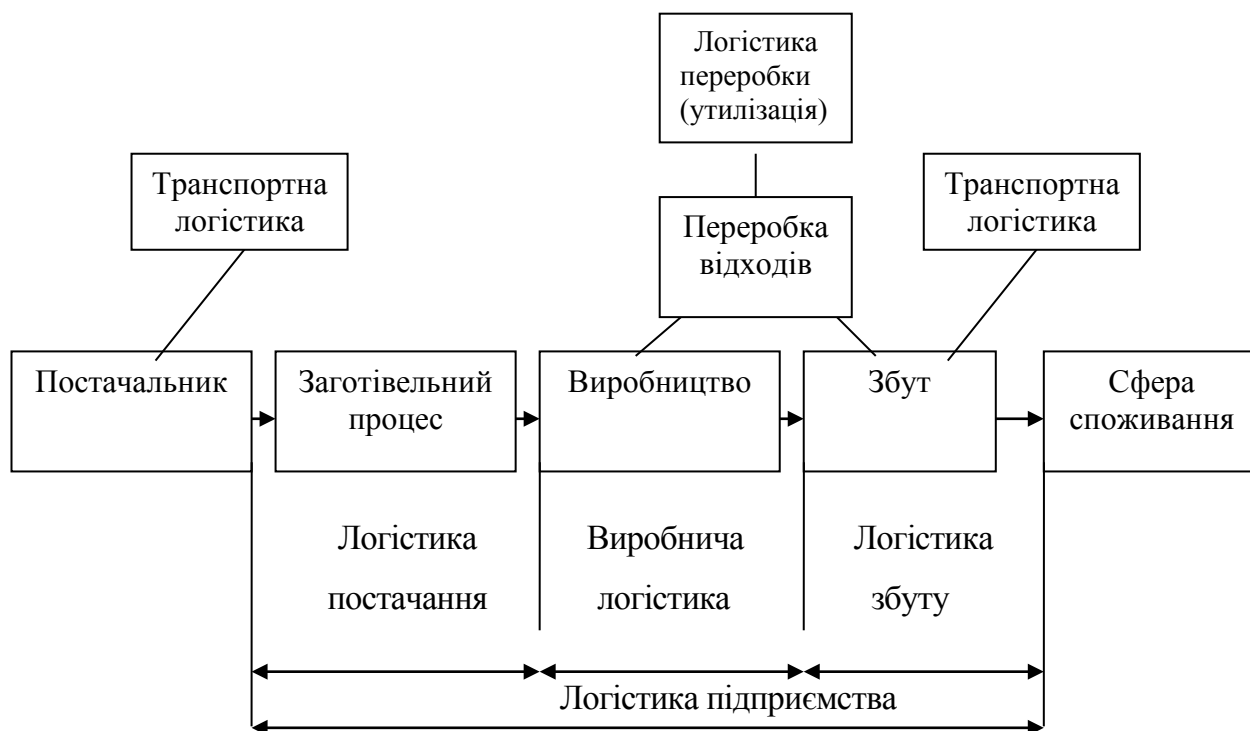


Рис. 1. Функціональна структура логістичної системи підприємства [2]

Отже, логістика сприяє тому, щоб підприємство як замкнена система при мінімальних витратах та за мінімальний час реалізувало свої завдання.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія / В.Г. Алькема. – К.: Дорадо-Друк, 2011. – 470 с.
2. Амелькін В.І. Теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства / В.І. Амелькін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та підприємництво. 2009. № 4 (8). С. 46-49.
3. Крикавський Є.В. Процесне управління і парадигми логістики / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька, З.С. Люльчак // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали II науково-практ. конференції. – НФаУ. – Харків, 2013. – С. 31–33.

Гайдай К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сьогодні інноваційні стратегії управління персоналом стали невід’ємною частиною управління інноваціями в галузі HR. За допомогою інноваційної стратегії вирішуються проблеми планування та реалізації інноваційних проектів персоналу, які зосереджуються на якісних змінах у суспільстві, виробництві та бізнесі організації. Люди часто відмовляються

приймати всілякі нововведення, які знаходять своє відображення в таких аспектах, як почуття втрати, невпевненість і впевненість у тому, що стара система краща і що нова система може спричинити кризи. У зв'язку з цим більшість керівників вважає, що перед введенням інновацій, працівники повинні бути готовими до змін [1]. Це може бути відображено в таких управлінських рішеннях:

- підвищення рівня освіти персоналу. Високоосвічені, кваліфіковані працівники та новатори будуть продукувати інноваційні ідеї;
- технікалізація управління та виробництва. Забезпечення персоналу технічним обладнанням;
- надання працівникам свободи висловлення своєї думки щодо змін. Обговорення та консультація працівників щодо інновацій в організації;
- надання працівникам необхідної інформації та ресурсів для досягнення організаційних цілей.

З метою розробки інноваційної стратегії управління персоналом слід здійснити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища. Методи аналізу PEST та SWOT досить широко використовуються для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища. Ідея методу аналізу PEST – це глобальний вимір політики та законодавства, економіки, соціальних факторів, науково-технічного прогресу. Основна увага приділяється підвищенню ролі організацій у галузевій структурі. Суть цього методу полягає в тому, що він допомагає визначити ключові зони та сили впливу, розділити позитивні, негативні та альтернативні впливи та створити план оцінки стабільності та гнучкості. Ідея методу SWOT-аналізу полягає в конкурентному аналізі у таких сферах: внутрішній аудит (сильні, слабкі сторони) та зовнішній аудит (можливості, загрози). Цей підхід охоплює всі важливі аспекти організації, такі як її динаміка, мобілізація ресурсів розвитку, офіційні та неформальні структури прийняття рішень тощо. За результатами проведеної діагностики слід обрати тип стратегії. Основними типами інноваційних стратегій є:

1. Імітаційна стратегія, що використовується компаніями з потужними технологіями та позиціями на ринку. У той же час копіюються всі основні споживчі атрибути всіх інновацій, що випускаються на ринок іншими компаніями. Ця стратегія є найближчою та самотньою стратегією великих компаній.

2. Для форми діяльності, що базується на принципі підприємницької конкуренції, характерною є наступальна стратегія. Притаманна невеликим інноваційним компаніям, які спеціалізуються на проривних інноваціях.

3. Оборонна стратегія, розроблена для того, щоб забезпечити збереження позиції компанії на існуючому ринку. Основною функцією цієї стратегії є співвідношення витрат і вигод. Водночас ця стратегія також вимагає інтенсивних НДДКР. Ця стратегія може бути застосована до великих та середніх компаній.

4. Патентна стратегія є типовою умовою адаптації до вузької частини широкого ринку, і її метою є завоювання ринку, витіснення конкурентів на основі випуску існуючих або нових

продуктів. Патентна стратегія полягає в тому, щоб максимально зосередитись на вузьких ринкових областях і зосередити увагу на диференціації продукції.

Обираючи інноваційну стратегію, керівники повинні спочатку врахувати ринкову позицію компанії, її науково-технологічну політику та стадію життєвого циклу товару або послуги. На основі різних моделей інноваційних стратегічних планів існує безліч варіантів вибору стратегічних позицій. Інноваційна стратегія, заснована на тісній співпраці між командами [2]. У компаніях, які обирають цю стратегію, менеджери з персоналу повинні забезпечувати працівників робочими місцями, щоб вони могли накопичувати або набувати навичок на інших посадах в тій же організації. Завдяки набутим навичкам та вмінням, інноваційна стратегія може сприяти подальшому розвитку до розвитку кар'єри. Особливістю цієї стратегії є сертифікація, яка дозволяє детально проаналізувати роботу команди та її результати. Стратегія лідерства – орієнтація на результати самої роботи, наприклад, на результат. У галузі управління персоналом цей тип в основному зосереджений у короткостроковій перспективі, лише поміркована увага до якості та відсутність толерантності до ризиків. Ця стратегія має ключову функцію. План-аналіз поліпшення якості – показує, що всі проблеми зосереджені не тільки на всьому робочому процесі, але й на його якості. Організації, що характеризуються цією стратегією, прагнуть приймати менш ризиковані рішення. У такій організації відданість і відданість працівників високо цінуються.

Сьогодні інновації стають дедалі популярнішими, що може багаторазово підвищити ефективність компанії. Це тому, що всі організації перебувають у глобальному конкурентному середовищі. Недостатньо впроваджувати інновації в компанії, необхідно мати можливість чітко керувати ними та використовувати їх, щоб принести користь організації в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Grynko T., Hvinashvili T. 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., 2019. С. 174-203.
2. Hvinashvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вып. 10(54), Ч. 4. С. 157-159.

Гайдай К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних ринкових умовах під час своєї діяльності перед підприємством постають різноманітні завдання, які в кінцевому рахунку впливають на зміни в системі управління. Головною об'єктивною проблемою є постійне підвищення динамізму зовнішнього середовища, а фактичні зміни вимагають розробки більш складних і деталізованих управлінських рішень [3].

Вищезазначене особливо актуалізує питання використання методів стратегічного управління підприємством.

Вітчизняні підприємства мають тенденцію організації без заздалегідь сформульованої стратегії, що призводить до швидкого послаблення конкурентних позицій та зменшення шансів виходу на зовнішній ринок. Через економічну кризу у світі менеджери стикаються з проблемами стратегічного планування при створенні компанії, тобто в цьому випадку очевидно, що деякі компанії мають слабкі та сильні сторони (інші сильні сторони) [2]. Однак ми не можемо говорити про розвиток конкурентних переваг через це, але ми повинні розуміти суть стратегічного планування та організаційного управління бізнесом, оскільки мета виживання в конкурентному середовищі є більш домінуючою, ніж інші цілі, що визначають його подальшу поведінку.

Конкурентна перевага повинна забезпечувати унікальність торгової марки та відповідати конкретним потребам клієнтів. Стратегічні фактори успіху базуються не на об'єктивних факторах, а на суб'єктивно сприйнятих споживчих уподобаннях [1]. Отримання та підтримка конкурентних переваг є ключовою функцією стратегічного управління бізнесом. Особливо важливо отримати перевагу на насиченому ринку. На насиченому ринку багато постачальників можуть задовольнити попит. Фактори, що забезпечують досконалість компанії, зазвичай пов'язані з поняттям факторів стратегічного успіху. Головною передумовою їх формування є здатність компанії реалізовувати та підтримувати свої переваги як товаровиробника (порівняно з конкуруючими постачальниками) у довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги частково втрачають цінність, якщо вони легко відтворюються іншими компаніями. Керівництво повинно розробити стратегії їх підтримки шляхом встановлення бар'єрів для входу: високі капітальні витрати, дефіцит сировини, економія від масштабу, вигідний вибір місця, патенти та ліцензії тощо. Два найпоширеніші та найефективніші способи – це переваги, пов'язані з володінням брендом, та основні ділові можливості компанії у вибраній галузі діяльності, засновані на організаційній ефективності компанії [4].

Як відомо, стратегія – це комплексна модель дій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. З одного боку, стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення мети. Формулювання стратегії – це процес пошуку цілей та складання довгострокових планів. З іншого боку, стратегія – це довгостроковий план, який якісно визначає діяльність підприємства та напрямок його розвитку [6]. Стратегія пов'язана зі сферою діяльності, способом та формою діяльності, системою управління людськими ресурсами та конкурентною позицією компанії. Стратегію розвитку підприємства можна вибрати відповідно до характеру завдання та ступеня використання.

Стратегічне управління не є панацеєю для вирішення всіх недоліків корпоративного управління. Необхідність підтримки стратегічного позиціонування підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним та динамічним [5]. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою цього процесу, оскільки вони надають обмежену інформацію. Головною перевагою є те, що організація може мінімізувати негативний вплив майбутньої невизначеності. По-друге, компанія може зосередитись на факторах навколишнього

середовища, які можуть змінювати форму та відповідно коригувати існуючу стратегію. По-третє, компанія може отримати необхідну основу для прийняття стратегічних та фактичних рішень. По-четверте, компанією стає простіше керувати, оскільки за допомогою стратегічного плану можна порівняти досягнуті результати із встановленими цілями, визначеними у вигляді планових завдань.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 50/20. С. 127-131.
2. Гринько Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: логістичний аспект. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»: у 9 т. (м. Дніпропетровськ, 14-15 квітня 2016 р.)*. Дніпро: Біла К.О., 2016. Т. 6. С. 64-66.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Вип. 3(15). С. 58-64.
4. Гринько Т.В., Михайлова Д.О. Механізм управління формуванням конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. *«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.
5. Grynko T., Gviniasvili T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Економічний часопис-XXI*, 2017. №165 (5-6). С. 80-83.
6. Hviniasvili T. Factor analysis of business entities' competitiveness. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom, 2020. P. 81-84.

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА НОВАЦІЇ
В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології призводять до трансформації форм зайнятості і стосуються всіх суб'єктів і всіх інститутів ринку праці. Вплив цифрових перетворень проявляється в скасуванні та створенні робочих місць в різних секторах економіки та виникненні нових форм праці. Інформаційно-комунікаційна революція привела до зміни більшості інструментів управління персоналом і активізувала когнітивні процеси (інформатизація управлінської діяльності; зростання значущості ІТ-технологій, що забезпечують обробку великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень в сфері HR-менеджменту; формування нової системи комунікацій і розвиток нових технологій обміну інформацією в організаціях; посилення уваги до навчання та розвитку співробітників і т. ін.). Будь-які рішення повинні прийматися максимально швидко, інакше рішення, прийняте невчасно, не буде відповідати вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Крім того, нестабільність, невизначеність, складність середовища значно підвищує ризик отримання недостовірної інформації або отримання інформації не в повному обсязі [3, с. 140]. В даний час

в усьому світі відбувається подальша зміна парадигми управління. Це вже не просто перехід від концепції управління персоналом до концепції управління людськими ресурсами, а її трансформація в концепцію управління людським капіталом і управління людиною, яка, з одного боку, націлена на активний пошук і розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізацію HR-практик і турботі про співробітника організації [2, с. 54]. Зміна управлінської парадигми передбачає посилення уваги до розробки біхевіористичних технологій управління персоналом, індивідуалізації більшості інструментів управління персоналом. Також цей фактор передбачає посилення уваги керівництва компанії до розробки нових інструментів і методів навчання персоналу. У свою чергу, роботодавці віддають перевагу універсальним багатofункціональним співробітникам, здатним працювати в умовах багатозадачності. На думку більшості експертів, зараз у всьому світі відбувається стрімке старіння знань і накопичених теоретичних знань, зниження значущості офіційної освіти, а на перший план виходять так звані soft skills, здатність швидко навчатися і увійти в нову предметну область самотужки [4, с. 119]. Наприклад, вміння програмувати може розглядатися поряд з такими навичками, як вміння рахувати або читати. Відповідно, фахівцям з управління персоналом потрібно таким чином модернізувати інструменти управління, щоб вони, з одного боку, максимально відповідали очікуванням і вподобанням працівників, з іншого боку, відповідали цілям, установкам і можливостям організації, а з третьої – реаліям нового бізнес-середовища та технологічного укладу.

Для вітчизняних підприємств глобальна конкурентоспроможність обґрунтована відповідністю світовому рівню розвитку технологічних і бізнес-процесів, продуктивності праці, підготовки виробничих і управлінських кадрів і здатністю до комунікації в рамках єдиних норм. Системне підвищення якості та конкурентоспроможності, застосування сучасних підходів і кращих практик в організаціях можливо і успішно здійснюється завдяки ефективній реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві [1, с. 276]. Питання управління персоналом мають велику історію і розкрити в працях багатьох вчених. Вона бере свій початок з промислової революції і є початком науки про управління як такої. В даний час управління персоналом знаходиться на стику теорії та організації управління, етики, економіки, психології та інших наук [5, с. 23]. Схема управління персоналом ґрунтується на принципі системності, що дозволяє впливати на персонал за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників. Така система так само може ґрунтуватися на процесному принципі, який полягає в розподілі повноважень зверху вниз, дотримуючись ієрархії. Застосування системи, ґрунтованої на процесному принципі дозволяє ефективно організувати роботу підприємства, управляючи взаємовідносинами між учасниками бізнес-процесу. Минулий рік приніс глобальні зміни в пріоритетах, способі життя, поведінці, процесах соціальної діяльності. Звичні тенденції зникли в умовах пандемії, підприємства змушені трансформуватися, змінювати бізнес-моделі, брати курс на підвищення стійкості та адаптації, переосмислення кадрових ресурсів, організаційної структури та стратегії управління персоналом. Досягти ефективності процесів і процвітання підприємства в нових реаліях можливо тільки при злагодженій роботі всіх ланок організації та наявності надійної й ефективної команди, здатної оперативно реагувати на непередбачувані виклики сьогодення. За таких обставин, управління енергією персоналу – ключ до стійкості компанії.

Список використаних джерел:

1. Бундюк Р. А. Определение бизнес-процессов управления персоналом крьюингового предприятия. *Труды Одесского политехнического университета*, 2009. № 1(31). С. 275-277.
2. Гринько Т.В. Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2019 року)*. Одеса: Одеський національний політехнічний університет. ФОП Побута М.І. 2019. С. 53-55.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Italy, Roma: Idizioni Magi, 2016. Vol. 1. P. 139-141.
4. Давиденко М. В. Бизнес-планирование как инструмент формирования эффективной стратегии управления персоналом. *Экономика. Управление. Культура*, 2007. № 14, С. 118-122.
5. Grynko T., Serdiuk A. (2019) Problems of HR-management in the system of economic security ensuring of business entities. *Znanstvena misel journal (Slovenia)*, № 36. Vol. 2. pp. 22-25.

Грицай Б. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО ПРОСТОРУ
В СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Людський потенціал являє собою джерело творчості та енергії, талант та ініціативу для досягнення поставлених цілей підприємства. Без організації управління персоналом не може працювати підприємство – велике або маленьке, комерційне чи некомерційне [2].

Основними ознаками персоналу підприємства є:

- трудові відносини з роботодавцем які обумовлено контрактом. Підприємство не завжди дотримується умов трудового законодавства, і у окремих ситуаціях не заключає контрактів із працівниками. Таким чином позбавляючи персонал соціального захисту і гарантій;
- наявність у працівників належних професійних характеристик, тобто відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, професії, спеціальності, компетентності у вирішенні конкретних виробничих питань. Перелік професійних характеристик працівника дозволяє визначити категорію до якої необхідно його відносити.

Основними категоріями персоналу є:

- керівники, фахівці, службовці, робітники;
- створення конкретних і досяжних цілей підприємством для підлеглих, а працівники в свою чергу забезпечують їх реалізацію і ефективність [1].

В сучасному економічному середовищі до кадрового простору входить не тільки персонал підприємства.

Складовою частиною кадрового простору також можна вважати акціонерів, які не працюють в організації, але зацікавлені у виробничому процесі.

Рада директорів також входить до ланки кадрового простору підприємства. Рада директорів несе всю відповідальність за прийняття управлінських рішень на підприємстві і ведення операційної діяльності.

Під професією розуміють трудову діяльність працівника, яку він здійснює завдяки попередньо набутим специфічним теоретичним навичкам і застосовує їх у практичному досвіді роботи.

В цьому випадку можна привести у приклад професії слюсаря, інженера, бухгалтера, токаря, менеджера.

Поняття спеціальності являє собою різновид трудової діяльності в рамках узагальненого визначення – професія.

Спеціальність звужує об'єм виконуваних функцій, а також потребує специфічних засобів праці.

Прикладом є такі спеціалізації: слюсар-ремонтник, токар-розточувальник, слюсар-інструментальник.

Будь яка галузь має професії і спеціальності котрі властиві лише їй. Наскрізні професії службовців і робітників прийнято вважати однорідними майже у всіх галузях.

Кваліфікація – потребує серйознішого підходу до виконуваних функцій. Адже потребує значного запасу навичок практичного і теоретичного досвіду у виконанні роботи вищих рівнів складності.

Лише кваліфікований персонал може відноситись до категорій службовців, спеціалістів і керівників.

В залежності від освітнього рівня і навичок роботи у певній сфері діяльності підприємства спеціалістів групують у:

- спеціалістів найвищого кваліфікаційного рівня (такими працівниками є особи, що отримали наукові ступені і звання);
- спеціалістів вищого кваліфікаційного рівня;
- спеціалістів середнього кваліфікаційного рівня (це особи, що здобули освіту у вузах першого рівня акредитації);
- спеціалістів-практиків (працівники, що виконують посадові обов'язки спеціаліста, але не отримали спеціальної для цього освіти) [2].

За висновками науковців, структура персоналу підприємств України прагне покращення.

А саме, збільшення частини кваліфікованих і висококваліфікованих робітників у питомій чисельності, зменшення кількості робітників, що зайняті у виконанні немеханізованих операцій, також, на роботах зі складними та небезпечними умовами праці [3].

Список використаних джерел:

1. Бірдус, Л.В. Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування . *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
2. Закаблук Г. О., Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33-41.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджменту. М. : Дело, 2012. 232 с.

Денисова О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, ускладнення виробничої та господарської діяльності підприємств, збільшення кількості та швидкості інформації та нових знань підвищують важливість джерел внутрішнього економічного зростання. Важливим ресурсом, який може створити гнучку, адаптовану та ефективну виробничу систему, є корпоративна культура.

Для розуміння місії корпоративної культури, тобто положення корпоративної культури в системі корпоративного стратегічного управління, тобто формування та організації всього виробничого, фінансово-економічного процесів, а також координації та коригування різних елементів, необхідно визначити суть корпоративного управління. Суть будь-якої системи управління підприємством (виробничою, посередницькою, торговою, фінансовою та кредитною) полягає у визначенні середньо- та довгострокової політики підприємства, координації корпоративної діяльності, стратегічної кадрової політики та вирішенні основних бізнес-проблем [1, с.107-108].

У процесі розвитку цивілізованих ринків, посилення глобалізації та боротьби світових лідерів технологій роль і значення людських факторів у системі управління корпоративною структурою були завищені.

Більшість науковців вважають, що сучасне управління бізнесом "дає людям зрозуміти, що лінійна (адміністративна) модель управління бізнесом вичерпана, а ефективність може бути досягнута лише шляхом відмови від лінійної моделі управління та прийняття більш складної та гнучкої моделі". Вона передбачає відчутну та поєднання нематеріальних факторів, які використовують безліч різних методів впливу на працівників. Остання включає такі явища, як корпоративна культура, і є потужним інструментом управління підприємствами та виробничим персоналом [2, с.376].

Корпоративна культура може формуватися такими чинниками:

- багаторічна практика;
- діяльність керівництва або власника;
- експерти консалтингових агентств, що формують корпоративну культуру;
- природний відбір найкращих практик, правил та стандартів, запропонованих фахівцями та командами менеджерів.

Формування корпоративної культури – це тривалий і складний процес, до основних етапів якого належать:

- визначити місію компанії;
- визначити основні завдання;
- розробити кодекс поведінки працівників компанії на основі основних цінностей;

Всі ці кроки та їх результати повинні бути описані в Статуті підприємства. Цей документ особливо необхідний у разі найму та найму нових працівників. Це дозволяє зрозуміти, як потенційні працівники поділяють цінності організації. Якщо не розуміти принципів роботи корпоративної культури, неможливо сформувати корпоративну культуру.

Під корпоративною культурою, як стратегічний елемент, рекомендується розуміти правила та норми поведінки відповідно до матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Тому корпоративна культура повинна бути успадкована від стратегії, оскільки цю культуру можна назвати найкращою культурою, яка може краще підтримувати місію, цілі та стратегію всього підприємства.

Отже, для стратегічного управління підприємством необхідно звертати увагу на корпоративну культуру, а саме завжди виконувати усі обов'язки на високому рівні, адаптуватися до змін, мати колективну роботу, вчитися завжди чомусь новому, винагороджувати залежно від результатів, нести відповідальність за свої дії, брати участь у формуванні та реалізації стратегічних планів, адже успішність підприємства починається зсередини.

Список використаних джерел:

1. Бала О.І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація /// Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Випуск 222: в 5 т. – т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2017. – С. 107–108.
2. Воронкова А.Е. Корпорації: Управління та культура: [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренев. – Дрогобич: Вимір, 2016. – 376 с.
3. Кудря Я.В. Корпоративна політика / Я.В. Кудря // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 567. – С. 73–80.
4. Гринько Т.В. Корпоративна культура як чинник розвитку підприємства / Т.В. Гринько // Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання» (м. Кременчук, 2016 р.). – Кременчук, 2016. – С. 110–112.

Єрмолова К. Є.

Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня стійкості їх фінансового стану. Тільки в цьому випадку підприємство може генерувати фактори позитивних кількісних і якісних змін для нормального функціонування в сьогоденні і зростання виробничого потенціалу в майбутньому [1]. Тому на сучасному етапі ринкових реформ забезпечення фінансової стабільності підприємств є одним з пріоритетних завдань. Стійкість фінансового стану забезпечується всією виробничо-господарською діяльністю.

Розглянувши різні підходи до визначення сутності поняття «фінансова стійкість», можна зробити висновок, що це узагальнююча якісна характеристика фінансового стану підприємства,

яка відображає тенденції зміни фінансових відносин на підприємстві під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів [1].

Ефективність роботи підприємства значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури підприємства та діяльності всіх її елементів у напрямку обраної мети. Успішність діяльності підприємства також залежить від заходів, на основі яких здійснюється регулювання механізмів управління. Ключову роль серед механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємств займає оптимізація організаційної структури. Це пов'язано з тим, що організаційну структуру можна порівняти з основою управлінської системи, спрямованої на своєчасне і ефективне здійснення всіх протікаючих в ній процесів. Організаційна структура підприємства – це основоположний елемент підприємства як цілісного організму, що визначає порядок його функціонування [1]. Організаційна структура може сприяти або ускладнювати досягання цілей підприємства, впливати на рівень організаційної та фінансової ефективності. Низька ефективність організаційних структур більшості підприємств пояснюється наступними причинами:

- відсутність чітко визначених управлінських функцій та дублювання відповідальності і повноважень керівників різних підрозділів;
- відсутність делегування повноважень;
- низька інформаційна та фінансова підтримка діяльності підприємства;
- нездатність зорієнтувати підприємство на проведення змін відповідно до вимог зовнішнього оточення.

Ліквідація цих причин можлива за допомогою оптимізації організаційної структури підприємства. Оптимізація організаційної структури розглядається Дж. Лафтою як приведення структури підприємства, його взаємодії з ринком і внутрішніх взаємодій у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій [2]. Комплексна діагностика функціонування підприємства повинна передувати оптимізації організаційної структури. Аналіз організаційної структури підприємства спрямований на дослідження існуючих структурних одиниць і взаємозв'язків між ними. Слід зазначити, що досягти ідеальної ефективності не можливо ні за яких обставин: реалізація оптимізуючих заходів спочатку знижує ефективність, а лише потім підвищує її; етап адаптації також характеризується певним зниженням ефективності. При будь-якій оптимізації з часом відбувається часткове повернення до старих методів роботи та взаємодій. Ступінь такого повернення може бути як незначним так і критичним, в залежності від якості розробок та їх впровадження. Про вдало проведену оптимізацію свідчить незначне повернення до колишніх методів роботи. На практиці більшість організаційних структур підприємств не оптимальні.

Така ситуація виникає через відсутність достатнього управлінського досвіду у керівників, знань про практичну ефективність методів взаємодії з ринком, швидкої зміни економічної ситуації, недостатньо інформаційної та фінансової підтримки. Неоптимальна структура часто здатна приносити прибуток і забезпечувати виживання підприємства, тому і зберігається в незмінному вигляді до наступу кризової ситуації. В результаті оптимізації організаційної структури підприємство може досягти наступних цілей [1]:

- привести організаційну структуру у відповідність з цілями і завданнями підприємства;
- підвищити ефективність управління і продуктивність праці;
- скоротити зайві організаційні ланки і рівні ієрархії;
- стабілізувати фінансовий стан підприємства (раціональне використання капіталу, залучення інвестицій).

Безперечно, що організаційна структура залежить від фінансового стану підприємства: реалізація програми оптимізації організаційної структури неможлива без наявності необхідного обсягу коштів. У той же час, неоптимальна організаційна структура перешкоджає залученню інвестицій. Таким чином, в умовах конкурентного ринку оптимізація організаційної структури управління набуває значної важливості для стабілізації фінансового стану підприємства, дозволяючи підвищити ефективність управління і продуктивність праці, залучити інвестиції і тощо.

Список використаних джерел:

1. Белогуров В.П. Основи управління: Навч. Посіб. Харьков, 2003. 462 с.
2. Лафта Дж.К. Теория организации. – Москва, 2006. 416 с.
3. Гринько Т.В., Пасека Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *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.

Желєзний П. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Для ефективного функціонування підприємству не достатньо лише мати на балансі фінансові ресурси. Вони мають бути правильно сформовані та використовуватись відповідно до виду діяльності, яким займається суб'єкт господарювання. Тобто кошти повинні залучатися на строк довший ніж строк їх корисного використання.

Для того, щоб визначити найкраще співвідношення джерел залучення фінансових ресурсів необхідно перш за все визначити на які цілі (довго- чи короткострокові) він використовуватиметься або до яких статей активу буде приєднуватись до того як принесе прибуток. Після цього залишається ще одна проблема – які кошти для цього краще використати: власні чи позикові. Проте, якщо у підприємства відсутні власні вільні кошти, постає питання, чи доцільно залучати додаткові кошти на платній основі і якщо так, то в якому обсязі.

Оптимізація структури фінансових ресурсів є важливим завданням фінансового управління підприємством, що передбачає встановлення співвідношення між окремими їх елементами яке дає змогу досягти максимальної ефективності фінансової діяльності.

Необхідність оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства обумовлюється наступними факторами:

1) співвідношення власних та позикових фінансових ресурсів має різний вплив на рівень доходності підприємства, особливо відчутно на рівень рентабельності капіталу;

2) від структури фінансових ресурсів залежить зміст та напрями реалізації політики відтворення виробничих фондів підприємства

3) співвідношення власних та позикових фінансових ресурсів, структура їх окремих елементів чинить прямий вплив на рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності балансу підприємства.

Основним критерієм оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства є частки власних і позикових фінансових ресурсів у загальній їх вартості.

За результатами аналізу наукових економічних джерел можна виділити основні підходи до оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства:

Перший підхід передбачає оптимізацію структури фінансових ресурсів на основі критерію максимізації прибутковості капіталу. Даний підхід ґрунтується на визначенні рівня рентабельності власного капіталу за умови різного співвідношення, розмірів та вартості власного і позикового капіталу. Науково обґрунтованим інструментарієм реалізації зазначеного підходу є механізм фінансового левериджу.

Згідно із другим підходом оптимальної структури фінансових ресурсів досягають за критерієм мінімізації вартості залучення капіталу. Даний підхід передбачає оцінку власного і позикового капіталів відповідно до «різних умов їх формування, обслуговування та здійснення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу і, таким чином, пошуку найбільш реальної ринкової вартості підприємства» [1];

Третій підхід передбачає забезпечення оптимального співвідношення власних і позикових фінансових ресурсів за критерієм мінімізації ризиків впливу на фінансовий стан підприємства. Даний підхід передбачає, насамперед, процес «диференційованого вибору джерел фінансування різних складових активів підприємства: необоротних активів, оборотних активів (з розбиттям їх на постійну і змінну частини)» [1].

Оптимізацію структури фінансових ресурсів підприємства доцільно проводити в такій послідовності:

1) Оцінка складу фінансових ресурсів в динаміці (визначити показники ефективного використання основних елементів фінансових ресурсів, зокрема коефіцієнт фінансової незалежності; заборгованості, співвідношення між довго- і короткостроковими зобов'язаннями; оборотність і рентабельність активів і власних фінансових ресурсів);

2) аналіз основних факторів, які визначають структуру фінансових ресурсів, зокрема, умови оподаткування прибутку підприємств та доходів від володіння цінними паперами у фізичних та юридичних осіб; структуру активів фірми (рівень їх ліквідності); рівень інформаційної асиметрії; оцінку менеджерами ризику залучення боргового капіталу; агентські відносини на підприємстві; рівень операційного левериджу;

3) формування оптимальної структури фінансових ресурсів за обраним критерієм, при цьому важливим завданням постає вибір критерію оптимізації, який є найбільш значущим для підприємства.

За умови обґрунтованого вибору критерію оптимізації та додержання рекомендованої послідовності процесів можливо формування такої структури фінансових, яка забезпечить максимальну ефективність фінансової діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Остренко Т. Оптимізація формування фінансових ресурсів підприємства. URL: <https://naub.ua.edu.ua/2012/optimizatsiya-formuvannya-finansovyh-resursiv-pidpryemstva/>
2. Дудар А., Вакульчик О. Аналіз та оптимізація структури капіталу з метою підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 878–882.
3. Домбровська С. Стратегічні орієнтири управління структурою капіталу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. Том 4(103). С. 113–119.

Жерьобкін Р. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОНТРОЛІНГУ:
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ**

Контролінг вважають достатньо новим явищем в теорії і практиці управління підприємствами в сучасних умовах. Наразі дискусійним залишається трактування економічної сутності дефініції «контролінг», що підтверджується наявністю різних підходів до визначення даного терміну вітчизняними і закордонними науковцями, які присвятили свої дослідження вивченню згаданої проблеми.

Аналіз наукових літературних джерел, присвячених даній проблематиці, показав, що різноманітні трактування та неоднозначність у визначення сутності терміну «контролінг» призвело до ідентифікації даної економічної категорії як:

- діяльності, направленої на забезпечення високої ефективності управління підприємством;
- діяльності, направленої на управління прибутком;
- діяльності, направленої на інформаційне забезпечення управління;
- механізм саморегулювання діяльності;
- механізму координації системи управління;
- контролю, за різними аспектами господарської, фінансової, управлінської діяльності підприємства;
- управлінського обліку;
- компенсуючої функції менеджменту;
- діяльності, направленої на оцінку різних аспектів господарювання;
- обліково-аналітичної системи.

Структуризацію основних концепцій контролінгу згідно із порядком їх появи в науковому просторі наведено на рис. 1.

Першим, хто ввів поняття «контролінг», був доктор Альбрехт Дайле (Albrecht Deyhle) – засновник Міжнародного об'єднання контролерів (Internationaler Controller Verein, ICV).

А. Дайле утворив термін саме від дієслів управляти, регулювати і дав визначення контролінгу як процесу, який треба розуміти як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві [1].

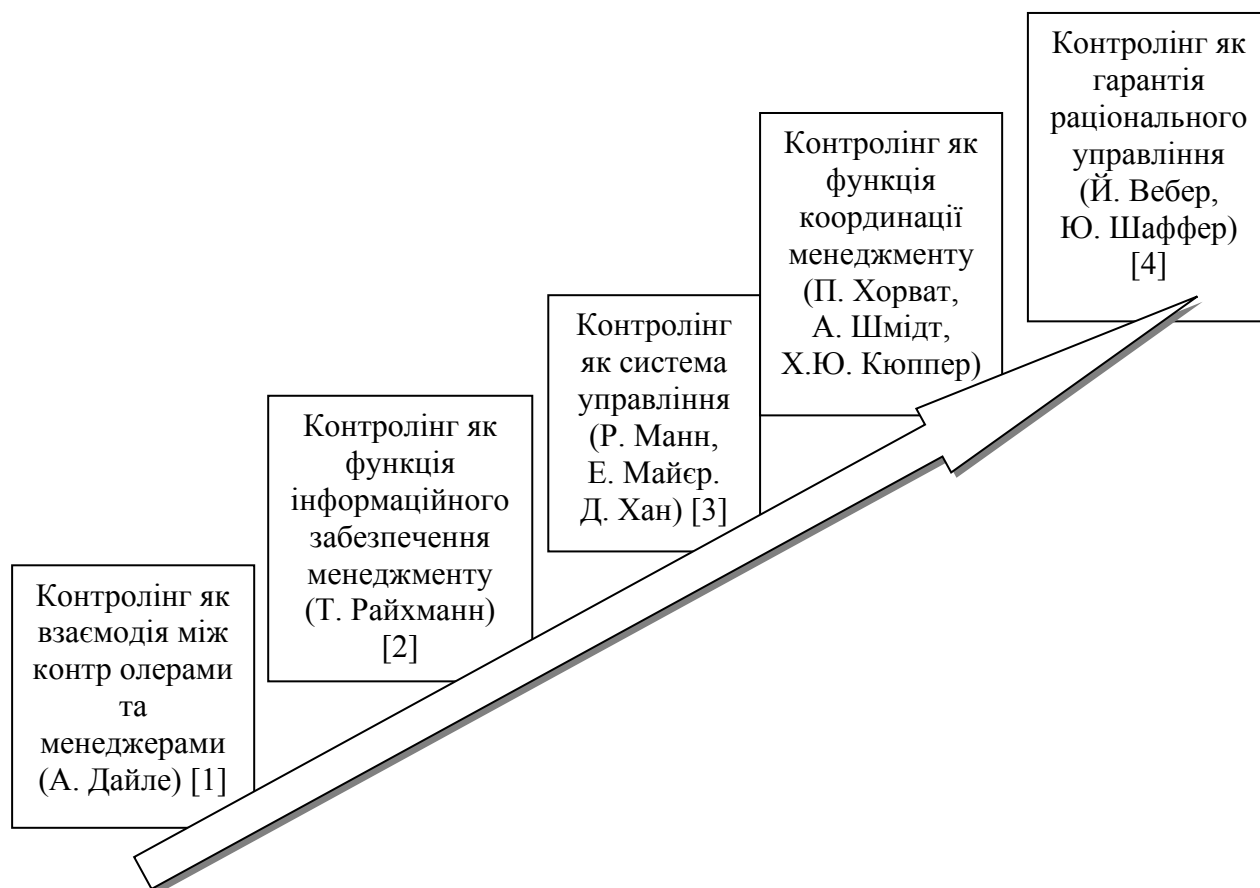


Рисунок 1. Еволюція концепцій контролінгу

Перші чотири наведені концепції з'явилися в 1970-х роках і по теперішній час активно обговорюються і критикуються. Внаслідок чого з'явилося нове розуміння контролінгу як гарантії раціонального управління. Ця концепція уперше була представлена Й. Вебером і Ю. Шаффером в 1999 році [4]. Автори уперше чітко виділили теоретичні основи контролінгу, ґрунтуючись на теорії агентських угод. Контролінг визначають як інструмент моніторингу і регулювання договірних відносин між принципалом (наймачем менеджера) і агентом (менеджером). Згідно цієї теорії, існують конфлікти інтересів і цілей між наймачем і менеджером, поведінка менеджера завжди опортуністична, існує інформаційна асиметрія (тобто менеджер ближче до діяльності і володіє інформацією, до якої немає доступу у наймача).

Розглянувши основні концепції контролінгу, необхідно відмітити, що у полі зору контролінгу знаходяться планування, координація, інформаційне забезпечення, контроль і мотивація. Якщо замінити координацію і інформаційне забезпечення на ширше поняття організація, то будуть отримані класичні функції менеджменту. У зв'язку з тим, що контролінг не є системою управління, доходимо висновку, що областю, в якій може існувати і розвиватися цей напрям, є концептуальна і методична підтримка менеджера. Причому підтримка має бути спрямована на

підвищення раціональності, яка безпосередньо залежить від обґрунтованості рішень, що приймаються. У свою чергу, обґрунтованість залежить від сприйняття підприємцем наявної інформації.

Констатуючи вищевикладене, під контролінгом пропонуємо розуміти інструмент, який реалізовує функцію підтримки системи управління, шляхом планування і контролю діяльності підприємства, на основі методик, спрямованих на виявлення планових показників і їх відхилень від фактичних значень, а також спрямована на надання інформаційної підтримки керівництву з метою підвищення раціональності рішень, що приймаються, і ефективності діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Дайле А. Практика контролінгу. . Фінанси та статистика, 2003. 335 с.
2. Reichmann T. Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios. Springer Berlin Heidelb, 1997. 340 p.
3. Манн Р., Майер Е. Контролінг для початківців. Система управління прибутком: пер з нім. Ю. Г. Жукова. Фінанси та статистика, 2014. 304 с.
4. Вебер Ю., Шеффер У. Вступ до контролінгу: пер. з нім., під ред. С.Г. Фалько. Вид-во ПП «Об'єднання контролерів», 2014. 416 с.

Заїченко М. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

В останнє десятиліття відбулися значні зміни в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств, особливо тих, де частота взаємодії зі споживачами значно висока. Суб'єкти підприємництва змушені реагувати на ці зміни та враховувати їх при формуванні й розвитку пропозиції, що актуалізує необхідність пошуку нових методів підвищення цінності пропозиції та її привабливості для клієнтів. Якщо раніше в центрі уваги менеджменту цих підприємств було кількісне, екстенсивне зростання, то в даний час на перший план вийшли питання якісного зростання і розвитку взаємовідносин з клієнтами [2, с. 69].

Увага до цих питань, від яких залежить сталий розвиток підприємства, обумовлено посиленням конкуренції і об'єктивними труднощами в економіці країни. Раніше, в традиційній концепції бізнесу було прагнення до максимізації прибутку за рахунок масового виробництва продукції і збуту продукції. Однак сьогодні, в новій концепції, об'єктом зусиль підприємства є цільові сегменти ринку, якими є групи споживачів з їх потребами, інтересами та уподобаннями. Тобто суть даної концепції полягає в тому, що підприємство визначає потреби споживачів, а потім прагне задовольнити їх, виробляючи потрібні товари. Отже, підприємство відштовхується не від власних виробничих можливостей, а від бажань і мотивації споживача [2].

На сьогоднішній день програми лояльності клієнтів є одним з найбільш поширених інструментів, за допомогою яких підприємства прагнуть розвинути довгострокові взаємовідносини з клієнтами. Сформувалося розуміння, що лояльні клієнти не тільки приносять

підприємству значний прибуток, але і можуть сприяти залученню нових споживачів, пропонують шляхи розвитку підприємства та створення нових продуктів, що, в свою чергу, сприяє удосконаленню існуючих продуктів і бізнес процесів [1, с. 85].

Успішний маркетинг вимагає ефективної реалізації стратегії. Формування маркетингової політики – це процес визначення маркетингових цілей та завдань підприємства. Використовуючи отриману за результатами досліджень ринку інформацію, можна визначити, які маркетингові підходи будуть найбільш ефективними для залучення клієнтів. Розуміння ринку споживачів є основою, на якій базується весь маркетинговий менеджмент. Кожна маркетингова стратегія починається з визначення стратегічних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова політика підприємства включає окремий блок про цілі бізнесу на ринку. Розробка цілей маркетингової діяльності – це перший етап роботи менеджера з маркетингу.

Стратегічні маркетингові цілі підприємства формуються в суворій послідовності і являють собою цілу систему стратегічних і тактичних маркетингових цілей організації. Ядром системи цілей є довгострокові глобальні цілі підприємства на ринку, для досягнення яких виробляються більш короткострокові оперативні (або тактичні) завдання. Ідея полягає в тому, щоб отримати чітке уявлення про те, де зараз знаходиться підприємство і де воно буде після реалізації стратегії. Бізнес-цілі можуть включати:

- підвищення обізнаності про товари та послуги підприємства
- продаж більшої кількості продукції від певного постачальника
- охоплення нового сегменту клієнтів.

Маркетингова діяльність вже протягом тривалого часу є найважливішим складовим елементом ринкової економіки. Маркетинг активно використовується в різних країнах як малими і середніми, так і великими підприємствами різноманітних форм власності в процесі виробництва та збуту практично всіх видів товарів і послуг. В сучасних умовах ефективність діяльності будь-яких підприємств в значній мірі залежить від їх здатності вчасно вийти на ринок з такими товарами і послугами, які користуються стійким попитом.

Ефективна маркетингова політика допоможе реалізувати цілі бізнесу та сформувати позитивний імідж підприємства та його продукції. Сутність маркетингової політики полягає в тому, що вона є не тільки одним з важливих напрямків щодо удосконалення всієї системи управління виробництвом і збутом продукції, але і являє собою складний соціально-економічний комплекс заходів щодо задоволення потреб споживачів [3, с. 55].

Отже, важливо розглядати маркетинг як основу управління і планування на підприємстві. Оскільки маркетинг визначає поведінку підприємства на ринку, то він є частиною ринкових відносин. Однак однією з головних проблем сучасного підприємства вважається управління, через що система наукового управління виробництвом стає невід'ємним елементом маркетингу. В даний час діяльність різних підприємств є переорієнтованою на маркетинг як концепцію ринкового управління. Управління всією діяльністю організації на принципах маркетингу позначає використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З., Погодін Є.В. Розробка маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квіт. 2019 р.: у 8 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. Т. 6. С. 84–87.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія*: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60–84.
3. Гринько Т. В., Клименко А. О. Маркетингова стратегія підприємства: сутність та роль у розвитку підприємства. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квіт. 2019 р.: у 8 т. Т. 2. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні та європейському просторі. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 54–57.

Зубарєв Є. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

У світовому та українському економічному просторі відбувається зміна умов, за якими функціонують суб'єкти господарювання, виникають нові концептуальні підходи, методи, інструменти та моделі управління, прикладне значення яких полягає в можливості отримання певного економічного ефекту, що обумовлює актуальність подальших наукових досліджень та необхідність методичних і прикладних розробок щодо різних аспектів управління підприємствами.

Перспективним напрямком досліджень є розробки, націлені на вдосконалення економічного управління підприємством, яке є підґрунтям підвищення ефективності його господарської діяльності через інтеграцію та координування усіх функціональних видів управління. Економічне управління підприємством сприяє фінансовій стабільності, підвищенню конкурентоспроможності, зростанню цінності, запобіганню впливу негативних факторів та створенню передумов зростання економічного потенціалу розвитку.

Основна мета економічного управління підприємством полягає у гармонізації цілей управління (що визначено через певні види спеціального управління) і узгодженні їх із загальною метою функціонування підприємства, яка полягає у зростанні цінності підприємства в межах груп основних стейкхолдерів і забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) [1].

Управлінські пріоритети, у відповідності до теорії стейкхолдерів, переорієнтовуються з поточного рівня господарювання підприємства, що реалізується шляхом здійснення діяльності, направленої на переробку ресурсів для виробництва продукту з метою отримання прибутків, на формування таких унікальних відносин, які сприятимуть забезпеченню його довготривалої економічної стійкості, життєздатності та подальшого розвитку.

Консолідація та координація внутрішніх підсистем підприємства, забезпечення гармонійних взаємовідносин із оточуючим середовищем, реалізація головної фундаментальної мети, що полягає у забезпеченні життєздатності та розвитку – це по суті можна вважати економічним

управлінням підприємством. Дане цілевизначення економічного управління відповідає загальній переорієнтації системи менеджменту від виробничо-орієнтованого (полягає у максимальному використанні виробничого потенціалу), фінансово-орієнтованого (полягає у максимізації прибутковості у коротко- та довгострокових періодах) підходів на ціннісно-орієнтований підхід [1].

Цінність – це інструмент, що дає можливість інтерпретувати місію і пріоритети підприємства зрозумілим для стейкхолдерів чином. Коректне впровадження на підприємстві адекватних цінностей даю змогу сформуванню сприятливих умов для реалізації стратегічних цілей. За допомогою цінностей можна перекласти стратегічну мету на зрозумілу для стейкхолдерів мову, показати на ринку, головні відмінності підприємства від конкурентів, зміст його конкурентних переваг [2].

Для ефективного використання позитивних аспектів ціннісно-орієнтованого управління у мінливих умовах господарювання керівництву підприємства та його власникам необхідно зосередитись насамперед на головних факторах цінності. Це дасть можливість визначати напрям розвитку, який забезпечить максимально можливу цінність підприємства. Другий аспект, на який потрібно звертати особливу увагу – зміні зовнішнього середовища, що сприятиме завчасному попередженню загроз та використанню можливостей. Третім аспектом, що потребує уваги є впровадження в діяльність підприємства сучасних інформаційних технологій, які дозволяють скорочувати терміни узгодження управлінських рішень.

Ціннісно-орієнтований імператив економічного управління полягає в забезпеченні життєздатності. На підставі результатів опитування спеціалістів McKinsey, понад дві тисячі управлінців вищої ланки управління вказали на ключову роль інформації в плануванні діяльності [3], при цьому, що не більше 16% з опитаних орієнтовані на оцінку ефективності господарювання в короткостроковому періоді, майже 65% опитаних перевагу надають забезпеченню життєздатності в довгостроковій перспективі.

Ефективна реалізація цілей економічного управління, одержання запланованих кінцевих економічних результатів діяльності підприємства, покращення інтегральних характеристик підприємства (конкурентоспроможності, економічного стану, ризикостійкості, інноваційної активності та ін.) конче потребує від системи економічного управління підприємством збалансованості складових функціональних частин. Саме за таких умов можливо забезпечити цілеспрямований сталий розвиток підприємства та отримати умови необхідні для впровадження нового та/або вдосконалення використовуваного інструментарію і технологій діагностики внутрішньогосподарських проблем.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми. Бізнес Інформ. 2013. № 5. – С. 227-231 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_41
2. Тамберг В., Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей: URL: <http://newbranding.ru/articles/corporatevalues>
3. Благутин М., Келлер С., Прайс К., Точин А. Жизнеспособность организации. Вестник McKinsey. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Zhiznesposobnost-organizatsii-1>.

4. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання/ Гринько Т. В., Кащіна К. С. // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Київ: КНЕУ, 2019. – № 43. – pp. 104–114.

Ішук О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СПРАВЛЯННЯ ТУРИСТИЧНОГО ЗБОРУ

Туристичний збір є місцевим за рівнем справляння. Як правило, він зараховується до міського бюджету. Фінанси отримані від збору спрямовуються адміністрацією управління на розвиток туристичної інфраструктури. Збір поширений не тільки на курортах, а й по всій території країни. Збір сплачують усі громадяни країни, іноземці та особи без громадянства, що є туристами. За ПКУ п.268.2.2 збір не сплачують діти, інваліди, ветерани, співробітники у відрядженні, місцеві, туристи, які прибули по путівці і учасники з ліквідації ЧАЕС.

Особи, які сплачують туристичний збір, платять 0,5–5% від МЗП.

Найбільше сум даного збору в бюджет України надходить від туристичних регіонів-лідерів. Обсяги збору за різні роки дуже залежать від зовнішніх факторів і подій в світі. Дані щодо обсягу туристичного збору по регіонах України за 2016 роки наведені на рис. 1.

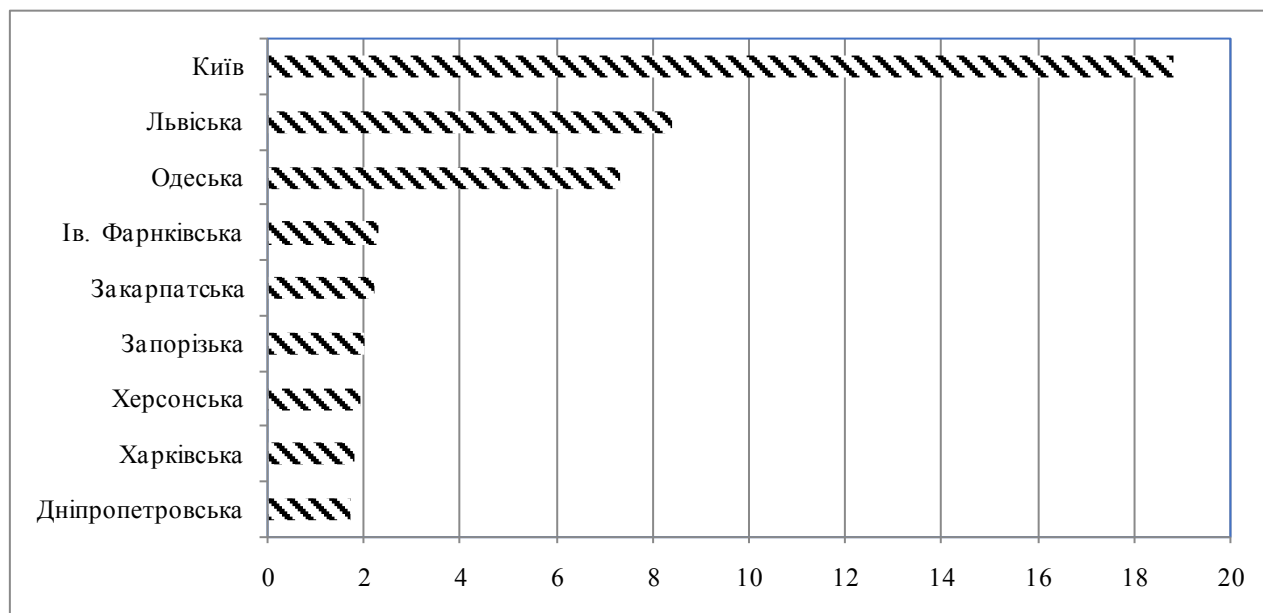


Рис. 1. Суми туристичного збору по регіонах України, млн. грн.

З кожним роком все більше фінансів надходить до бюджету від туристичного збору. Якщо в 2016 році загальна сума надходження туристичного збору сягала 54 млн. гривень, то в 2019 році за даними ДПС туристичний збір сягав понад 126 мільйонів гривень [1].

А в 2020 туристичний збір зібрано в сумі 130 мільйонів гривень. Суттєво зросла частка збору від міста Київ.

До місць в яких туристи проживають і за ночівлю в яких платиться туристичний збір відносяться: готелі, мотелі, хостели, гуртожитки, кемпінги, житловий будинок, дачний будинок, прибудова.

Особи, які є споживачами послуг внутрішнього туризму, платять до 0,5% від розміру мінімальної заробітної плати (до 23,62 грн на добу в 2020 році), особи які є споживачами послуг в'їзного туризму, платять до 5% від розміру мінімальної заробітної плати (до 236,15 грн на добу в 2020 році).

Податковими агентами з туристичного збору можуть бути (рис. 2).



Рис. 2. Різновиди податкових агентів з туристичного збору

Джерело: складено на основі [2]

Базовим періодом по сплаті туристичного збору є квартал. Це означає, що податковому агенту кожні 3 місяці потрібно перераховувати суми отриманого туристичного збору і скласти про суми збору (зобов'язання) декларацію [2].

Отже, значення туристичного збору для розвитку регіону полягає в фінансовому забезпеченні бюджету. Тенденція зі щорічним збільшенням обсягу туристичного збору збільшує наповнення бюджетів усіх рівнів. Фінанси з цього збору йдуть на поліпшення туристичної інфраструктури. Поліпшена туристична інфраструктура приваблює нових туристів, що збільшує обсяг туристичного збору та створює умови для інтеграції України у світове співтовариство.

Список використаних джерел:

1. Туристичний збір. URL: ukrinform.ua/
2. Туристичний збір: яка база справляння та порядок сплати? URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100019125-turistichniy-zbir-yaka-baza-spravlyannya-ta-poryadok-splati-1>

Канд. фіз.-мат. наук Катан В. О., Аверіна А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ
У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Поняття «система» відноситься до фундаментальних наукових категорій.

Система – це сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має нові властивості, які відсутні в її елементів [1].

Соціально-економічні системи за своєю суттю і є організаціями – фірми, підприємства, компанії. Система управління – це сукупність елементів (підсистем), об'єднаних інформаційними зв'язками і процесами, спрямованими на досягнення деяких цілей. Управління в цьому контексті розуміється як певний процес такої цілеспрямованої дії суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення певних результатів [2]. В економіці організація є господарюючим суб'єктом, що реалізує власні інтереси за допомогою виробництва і реалізації товарів або послуг на ринку. Роботи з організації та управління організаціями складаються в математичному моделюванні та забезпеченні функціонування систем. Вони включають: встановлення характеру взаємозв'язку елементів системи (підсистем) і каналів, за якими здійснюються зв'язку в межах системи;

- створення умов узгодженого розвитку елементів системи і досягнення тих цілей, для реалізації яких вона призначена;
- створення механізму, що забезпечує це узгодження;
- організаційну побудову органів управління, розробку методів і прийомів управління системою.

Керівництво організаціями використовує різноманітні методи управління, а саме економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні.

Економічні методи управління – сукупність методів і прийомів управління, заснованих на застосуванні законів, економічних інтересів та системі взаємопов'язаних економічних показників, норм і стандартів.

Адміністративно-правові методи управління – сукупність правових впливів (правових та адміністративних) на людські відносини у виробничому процесі.

Методи соціально-психологічного управління спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі з метою досягнення мети та забезпечення здоров'я працівників та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, а також дотримання законів і норм.

Список використаних джерел:

1. Теория управления социалистическим производством / Под ред. О. В. Козловой. – М., 1983.
2. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; [пер. с англ.]. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.

Клочко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

В сучасних умовах досить актуальною є проблема використання трудових ресурсів та оплати праці. Від її вдалого вирішення залежить як підвищення ефективності виробництва, так і зріст добробуту людей.

Заробітна плата є одним з основних факторів соціально-економічного життя кожної людини. Високий рівень заробітної плати може здійснити позитивний вплив на економіку в цілому, забезпечивши високий рівень попиту на товари та послуги. І, згодом, висока заробітна плата стимулює зусилля керівників підприємств ефективно використовувати робочу силу та модернізувати виробництво.[2]

А також, в нинішній час грамотно випрацьована модель мотивації персоналу на будь-якому підприємстві – один з найефективніших способів підвищення продуктивності праці, виручки та прибутку.[1]

Працівники підприємства повинні бачити пряму залежність матеріальної винагороди за свою працю від її результатів.

До заробітної плати працівників підприємства обов'язково повинна входити складова, що залежить від колективних або індивідуальних результатів праці.[3]

В даний момент на багатьох підприємствах система оплати праці розбалансована: надтарифна частина в декілька разів перевищує базову, тарифну долю заробітку працівника. Це свідчить про необхідність перегляду тарифних систем з тим, щоб тариф більш адекватно виконував функцію базової оцінки результату праці.

Вирішити деякі з перелічених проблем можна за допомогою правильної оплати праці, що ґрунтується на співмірному ефективному відшкодуванні затрат працівника у процесі трудової діяльності.

Ефективна організація оплати праці має особливу значущість на сучасному етапі у зв'язку зі змінами умов господарювання, збільшення обсягу прав та повноважень суб'єктів господарювання, коли виникає додаткова необхідність розробки та залучення на кожному підприємстві оплати праці, націленої на максимальне використання трудового потенціалу робітників, точну та повну оцінку кількості та якості праці.[2]

Якщо на будь-якому підприємстві відсутня система преміювання працівників за результатами роботи, то, можна сказати, що відсутня і система мотивації та стимулювання, що може призвести до зниження продуктивності праці, а як наслідок і погіршення виробничого процесу, та зменшення прибутку.

Таким чином, підвищити ефективність виробництва та досягти конкурентоспроможності підприємства можна тільки завдяки зміні системи оплати праці з урахуванням ринкових принципів.

Список використаних джерел:

1. Голосніченко Д. І., Довжик А. М. Оплата праці: проблеми та шляхи вирішення. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2014. Вип. 3/4 (23/24). С. 185-189.
2. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами. Держава та регіони. Серія : *Економіка та підприємництво*. 2013. № 2(71). С. 109-114.
3. Куликов Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 6. С. 12–17.

Ковальова Д. О., канд. екон. наук Міщенко Л. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ І ЙОГО КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ

У ХХІ сторіччі, в умовах розвитку інформаційних технологій відбувається певне «розмиття кордонів»: зростає відчуженість між людьми, знижується рівень їхньої комунікабельності, контактності. Етикет – це «неписана», сформована протягом довгого часу манера поведінки, що прийнята у суспільстві. Правила етикету мають дуже важливе значення у офіційно-ділових відносинах оскільки вони допомагають сформуванню стійкі взаємини між людьми та досягти взаєморозуміння у багатьох питаннях. До того ж, етика є своєрідною основою взаємодії культур. Що саме передбачає діловий етикет? Перш за все, вміння створювати та вести ділові відносини з абсолютно різними людьми, здатність до ведення конструктивного діалогу. Слід зазначити, що ділові стосунки виникають через потребу у співпраці та взаємодії декількох осіб. Тобто, розв'язання та вирішення певних проблем потребує контактування, пошуку оптимальних рішень. Все це неможливо без застосування певних етичних норм поведінки. Існує також поняття крос-культури. Цей термін означає взаємодію між представниками різних, а іноді, діаметрально протилежних світоглядів, моральних систем, тощо [1]. Національні особливості також грають дуже велику роль у побудові плідних та стійких взаємовідносин між особами. Наприклад, для одних національностей характерною є підвищена емоційність, в той час як для інших – стримана. Такий тип поведінки викликаний певними національними особливостями на які слід звернути увагу. У якій би формі не відбувалося спілкування, воно має бути логічним та емоційно-забарвленим. Також необхідним є вміння чітко та переконливо висловлювати свої думки. Окрім мовних засобів етикету потрібно згадати про дрес-код. Він являє собою «правила етикету в одязі», або ж іншими словами «це форма одягу яка дозволяє виглядати актуально в певному місці, часі і за певних обставин». Будь-яка дисгармонія в одязі може негативно відобразитися на іміджі людини в цілому. До того ж, якщо казати про великі корпорації, то зовнішній вигляд співробітників та їх стиль формують певне уявлення про компанію, створюють певне враження. Зазвичай до ділового етикету відносять стиль “Business Best”, “Business Casual” і “Smart Casual”, іноді допускається звичайний стиль “Casual” [2]. Якщо узагальнити, то який би стиль не було обрано, слід уникати яскравих принтів і блискучих забарвлень, занадто відкритих елементів одягу, яскравого макіяжу та великої кількості прикрас. Гармонія створеного образу ділової людини і його відповідність вимогам часу і місця є ключовою метою дрес-коду в рамках ділового етикету. Ділове спілкування дедалі більше

переходить у мережу Internet, але не дивлячись на свободу спілкування слід дотримуватися правил: зловживати «смайлами» та писати повідомлення великими літерами не варто. Під час написання листа, як електронного, так і звичайного слід чітко формулювати свої думки, звертатися з повагою без ускладнених термінів і жаргонних висловів. Діловий етикет допомагає ефективніше вести перемовини та дозволяє побудувати міцні партнерські стосунки. Високий рівень мовленнєвої культури, обізнаність, взаємоповага і стриманість у спілкуванні та зовнішньому вигляді схвалюється у офіційно-ділових відносинах. Розвиваючись та оволодіваючи різноманітними засобами спілкування людина підвищує свою культуру поведінки та спілкування. На жаль, більшість нехтує правилами етикету, однак знати їх і користуватись ними повинен кожен, хто поважає себе.

Список використаних джерел:

1. Козубовська І.В. Толерантність як важлива умова взаємодії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Випуск 29. 2013 С. 239-242.
2. Плотніченко С.Р. Етика менеджера в діловому спілкуванні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. №1(30). 2016. С. 53-55.

Крючкова М. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Менеджмент сучасних українських підприємств характеризується зростанням інтересу до організаційної культури як інструменту управління, який може забезпечити переваги, необхідні для успішної конкуренції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сильна організаційна культура допомагає підприємству двома способами: по-перше, вона визначає поведінку працівників, по-друге, дає співробітникам відчуття мети, стратегію її досягнення, філософію та заохочує гарне ставлення до свого підприємства. Організаційна культура впливає на ефективність діяльності туристичних підприємств, є визначальним фактором досягнення їх рентабельності [2]. Необхідність культурних змін на підприємствах зумовлена хаотичною та швидкою мінливістю зовнішнього середовища, що не є безпечним для розвитку підприємства.

Сутність організаційної культури можна визначити двома фундаментальними моментами. Перший – це ядро організаційної культури, що становить певний набір цінностей підприємства, другий – середовище, в якому такий набір реалізується і втілюється в практичній діяльності підприємства. Організаційна культура – це сукупність базових цінностей, які визнаються та приймаються усіма працівниками і визначають «обличчя» підприємства в певних її координаційних формаціях. Організаційна культура внаслідок системності сформованих цінностей виробляє поведінку працівників у різних робочих ситуаціях, визначаючи тим самим процес ефективного управління та ефективності діяльності організації в цілому.

В рамках теорії управління організаційна культура туристичних підприємств розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє всім підрозділам туристичних підприємств та приватним особам зосередитися на спільних цілях; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість підприємству, вдосконалювати процес спілкування, поведінки [3]. Організаційна культура туристичних підприємств визначає межі, в яких можливе зважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливість використання ресурсів підприємства в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регулює управлінську діяльність. Організаційна культура туристичних підприємств є логічним завершенням роботи керівників підприємств з іншими складовими внутрішнього середовища, своєрідним «відображенням» їх змін та вдосконалень.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства, необхідно звернути увагу на фактори, що впливають на його формування [1]. На формування організаційної культури, її зміст та індивідуальні параметри впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Всі фактори можна розділити на три групи: особистісні та поведінкові фактори (аспекти та характеристики поведінки керівників та працівників підприємства, що впливають на формування цінностей та зовнішні прояви організаційної культури), структурні та регулятивні фактори (фактори, зумовлені структурою, цілями і сформованою нормативною практикою, закріплюються у свідомості працівників і, таким чином, самі стають її елементами), зовнішні фактори (економічні та політичні умови, в яких існує підприємство).

Система відносин, що лежить в основі організаційної культури туристичних підприємств – це найважливіші відносини, що формують і визначають норми поведінки та трудової поведінки в колективі (керівництво до працівників, працівники до керівництва, персонал до роботи, працівники до клієнтів), що є проявом культури і не лише демонструє, а й формує ставлення працівників до свого підприємства та оточення. Дії та поведінка працівників, спрямовані на досягнення конкретних результатів або завдань, є проявами організаційної культури, її зовнішньої сторони, але саме за діями та поведінкою працівників можна судити про стан організаційної культури, сприяння її ефективному туризму, успіх змін, підтримка.

Аналіз підприємств у галузі туризму та гостинності, зокрема туристичних агентств, дозволяє зробити висновок, що ці підприємства характеризуються яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Але, на думку керівників туристичних фірм, ринковий тип організаційної культури повинен стати домінуючим.

На суб'єкт моделі (групи впливу) та процес формування організаційної культури впливають різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб зменшити та обмежити їх вплив, необхідно адаптувати та інтегрувати підприємство. Цього можна досягти шляхом реалізації основних етапів і методів формування та розвитку організаційної культури [2].

Свідоме управління організаційною культурою необхідно для того, щоб уникнути її стихійного формування, в якому вона може втілюватися не тільки в позитивні, але і в негативні форми, що значно зменшить ефективність підприємства. Управління організаційною

культурою туристичного підприємства є важливим для підприємства. Для підвищення рівня організаційної культури з метою підвищення ролі групових норм та правил гри на підприємстві менеджери з туризму повинні планувати підтримку творчості та впровадження нових методів управління, розробку документів та програм, що регулюють офіційні та неформальні відносини та кадрове забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Крупський О.П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 145-154.
2. Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види, особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 1. С. 29-38.
3. Крупський О.П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 7-8(1). С. 95-98.
4. Grynko T., Shevchenko T., Pavlov R., Shevchenko V., Pawliszczy D. (2020) The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Business Perspectives*. Issue 1. Volume 4. pp. 37-51.

Кузьменко А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ
ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАЦІЯМИ**

У сучасних умовах нестабільного розвитку економіки корпорації найбільш гостро стикаються з проблемами підтримки сталого розвитку, підвищення результативності фінансово-господарської діяльності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва та продажів. Перед економічними суб'єктами ставляться завдання з формування масиву інформації, що дозволяє розкривати особливості здійснення бізнес процесів економічним суб'єктом, оцінювати суттєві ризики його виробничо-збутової діяльності, основні напрямки стратегічного розвитку і т. ін. Вирішення зазначених завдань відсуває на другий план формування потоків інформації ретроспективного та поточного характеру, висуваючи на перше місце подання і розкриття інформації, що сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на сталий і довгостроковий розвиток економічного суб'єкта.

Підтримка ефективного функціонування корпорації істотно залежить від обґрунтованості визначення стратегічних цілей і завдань, тактики і стратегії їх досягнення, що підвищує роль стратегічного економічного аналізу, методи якого дозволять оцінити позитивні та негативні аспекти його виробничо-фінансового розвитку, дати якісну оцінку різноманітним факторам, оцінити ступінь їх впливу на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість економічного суб'єкта в довгостроковій перспективі [1, с. 208].

Розвиток системи стратегічного економічного аналізу дозволить сформувати найбільш актуальні напрямки його проведення в залежності від поставленої мети розвитку економічного

суб'єкта: реалізації пріоритетних завдань в галузі фінансового менеджменту, організації виробничого процесу, освоєння нових або зміцнення позицій на діючих ринках збуту виробленої продукції, товарів, робіт, послуг; посилення комерційної взаємодії з постачальниками, покупцями, посередниками економічного суб'єкта. Забезпечення ефективного використання наявних ресурсів і задоволення потреб суб'єктів економічних взаємин вимагають глибокого аналізу. Для цього необхідна ґрунтовне опрацювання ринків збуту продукції та техніко-економічне обґрунтування управлінських рішень.

До однієї з основних слід віднести характеристику продукції, товарів, робіт, послуг. В умовах інноваційного розвитку економіки економічні суб'єкти звертаються до інноваційних стратегій виробництва і виходу на ринок з принципово новим продуктом, попит на який треба ініціювати, викликати інтерес до даного виду продукції у потенційного споживача. Використання стратегії модернізації (без створення принципово нових послуг) при зміні якісних властивостей і регулювання асортименту продукції, базується на аналізі попиту на раніше вироблену продукцію, прогнозуванні платоспроможності за сегментами ринку [2, с. 68].

В рамках проведення економічного аналізу номенклатури та асортименту продукції, що випускається, товарів, робіт, послуг необхідно приділяти увагу аналізу насиченості ринку. Тут важливо виділити макроекономічні та регіональні фактори, що впливають на зміну ринку товарів, робіт, послуг, визначити цикл розвитку економіки ринку, оцінити базові тенденції розвитку ринку (насичення або скорочення діяльності). Відзначимо, що в умовах аналізу насиченості ринку при складанні виробничої програми потрібно обґрунтування раціональних обсягів виробництва і продажу, розробка оптимальної асортиментної програми випуску і реалізації, аналіз потреби в додатковому обладнанні в разі змін в застосовуваних технологіях виробництва і т. ін. Однак, однією з найважливіших проблем для економічного суб'єкта може стати прогноз несприятливих умов здійснення виробничої і збутової діяльності. Це може бути обумовлено зниженням попиту на продукцію, товари, роботи, послуги, недотриманням планових показників завантаженості виробничої потужності, ціною дискримінацією з боку основних конкурентів економічного суб'єкта. Проведення економічного аналізу має базуватися на оцінці платоспроможного попиту основних суб'єктів ринку, включаючи аналіз фінансово-господарської діяльності конкурентів, постачальників, посередників, оцінку можливого ризику порушення платоспроможності покупців [3, с. 82].

Стратегічний економічний аналіз охоплює актуальні питання оцінки результативності економічного суб'єкта в рамках здійснення профільної економічної діяльності організації. Зокрема доцільним є розробка основних положень фінансової політики, які спрямовані на довгострокове зміцнення конкурентних переваг економічного суб'єкта всередині даного напрямку економічної діяльності та забезпечують досягнення стратегічних показників діяльності. Ухвалення будь-якого рішення в рамках здійснення поточної діяльності має ґрунтуватися на результатах комплексного економічного аналізу діяльності економічного суб'єкта і прог-

нозній оцінці його вкладень в досягнення цільових показників корпоративної стратегії корпорації.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Скрипченко М. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки: Міжнародний збірник наукових праць*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. Випуск 1 (9). Ч. 1. С. 206-210.
2. Grynko T., Hviniashvili T. (2019) Strategic directions of business entities' development based on ensuring their economic security. *Formation of organizational-economic mechanism of management and logistics of business entities in the system of economic security of Ukraine: collective monograph*. Praha: OKTAN PRINT. P. 56-83.
3. Hviniashvili T. (2020) Factor analysis of business entities' competitiveness. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. P. 81-84.

Кулик А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ТА ПРИЧИНИ ЕМІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

Еміграція – це загроза для будь-якої країни, бо втрата працездатного населення несе за собою погіршення економічного становища країни. Виїзд громадян за межі своєї держави зазвичай пояснюється низьким рівнем життя та заробітної плати, що є одним з головних факторів існування населення. На жаль, Україна є однією з тих країн, що втрачає своїх громадян, адже чисельність її населення зменшується з кожним роком. Існує багато причин через які українці змушені виїжджати за межі країни, одна з них – соціально-економічне становище держави. Низька заробітна плата, відсутність робочих місць, корупція, натиск з боку держави, всі ці фактори суттєво впливають на міркування громадян щодо подальшого проживання. Україна є другою найбільш бідною країною Європи, яку роздирає корупція та вражають низькі стандарти життя. Саме ці причини змушують молодь та іншу частину населення покидати нашу країну.

призведе до занепаду нашої країни. Причиною такого спаду є не тільки виїзд громадян за кордон, а й досягнення від'ємного значення демографічних показників.

З отриманням Україною «безвізу», все більше українців відправляються до країн Європи в пошуках кращих умов життя. Деякі країни та члени Євросоюзу, використовують безвізовий режим для того, щоб в рамках цих 90 днів, які дозволено перебувати в країні, люди приїздили, дивилися на умови працевлаштування, а потім приїздили для подальшої роботи.

Для запобігання демографічній кризи, потрібно розробити способи адаптації вітчизняної системи управління відповідно до стандартів країн ЄС та світу загалом. Створення та впровадження відповідних законів та реформ дозволить поступово виводити економіку країни на новий рівень, що може призвести до повернення громадян назад в Україну.



Рисунок 1. Діаграма населення України

Дивлячись на діаграму, можна зробити висновок, що подальше зменшення населення

Зменшення корупції, лояльне, а не споживче ставлення держави також слугує покращенню життєдіяльності всередині держави. Тільки покращення соціально-економічного становища змусить українців міркувати про подальше проживання та розвиток в межах своєї країни.

Список використаних джерел:

1. Міграція в Україні – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/donbas-reali--mihracija/29826553.html>
2. Масова еміграція – найбільша загроза Україні – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/emigratsia-zahroza-ukrajini/30504176.html>

Куценко В. Й.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Проведемо дослідження методологічних засад розвитку підприємницької діяльності й чинників, що характеризують визначальний ступінь позитивного оновлення рівня життєдіяльності й господарювання трудового колективу суб'єкта. Основною проблемою сучасного світового бізнесу є забезпечення сталого (життєдайного довговічного) розвитку за визначеною сутністю сталого розвитку експерта Світового банку Германа Дейлі.

Тобто, сталість розвитку суб'єкта господарювання як без кризовий та без банкрутний стан трудової діяльності членів трудового колективу в сучасних умовах бізнесу має вирішальне значення на сьогодні та на перспективу як для національної економіки України, так і світової економічної системи в цілому.

Отже, вирішальне значення сталості розвитку підприємницької діяльності на сьогодні є найактуальнішим завданням:

- усіх органів влади: від державної до місцевої;
- системи освіти громадян України на всіх її рівнях;
- науки;
- бізнесу: від мікро, малого, середнього та великого;
- громадських організацій (соціально орієнтованих, екологічних, правових тощо);
- суспільства в цілому – всього українського народу.

Різні вчені як українського, так і зарубіжного походження в сутність розвитку вкладають найрізноманітніший сенс: від втілення суттєвих перемін трудової діяльності працівників та техніко-технологічної бази до можливості уберегтися від існуючих зовнішніх загроз, особливо конкурентів.

Все ж, розвиток – це поступове оновлення: спочатку ріст – зростання кількості виробленої та реалізованої продукції, а надалі, по мірі поступового максимального забезпечення потреб першочергово місцевих споживачів, – покращення якості продукції, меж якої практично не має. Так поступово формується постійна всезростаюча група споживачів, яка й забезпечує економічну безпеку та поступовий процес сталості підприємницької діяльності.

На наш погляд сталий розвиток підприємства досягається виключно правильно обраним призначенням (місією) життєдіяльності та господарювання як покращення якості життя, перш за все, локального суспільства (споживачів та не споживачів – мешканців території функціонування суб'єкта).

Це благо призначення сенсу підприємницької діяльності членів трудового колективу досягається орієнтацією соціального підприємства на максимальне задоволення першочергових життєнеобхідних потреб життєдіяльності місцевих споживачів, а не їхнього попиту, як це буває в бізнесі з орієнтацією здебільшого на вищий та середній класи споживачів за доходами.

З урахуванням того, що домінуючою часткою українського народу поки що залишається нижчий клас за доходами, підприємство зобов'язане надавати соціально корисну для життєдіяльності продукцію (роботу чи послуги) нормальної якості усім прошаркам населення, у тому числі – поступово за доступною ціною незаможним споживачам з нижчого класу.

Через таку гуманну соціально-економічну політику підприємства у місцевих споживачів поступово формується такий феномен соціального ефекту як довіра людей до продукції та діяльності суб'єкта господарювання, який і є передумовою досягнення і бажаного економічного ефекту – прибутку, який конче необхідний підприємству для покриття необхідних витрат та подальшого розвитку.

Отже, сталість господарської діяльності (без кризовість та довговічність її розвитку) досягається соціально відповідальною постійною працею працівників високої морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання. З поступовим формуванням сталого розвитку відроджується якісний та кількісний склад інтелектуального потенціалу підприємства, який і буде поступово сприяти:

- виробництву все більш доброякісної (натуральної, оригінальної, екологічно чистої) продукції для всебічного покращення життя споживачів – українського народу;
- досягненню високої продуктивності праці та основі гармонійних стосунків між членами трудового колективу;
- покращенню стану довкілля нашої країни на радість життя усіх.

Список використаних джерел:

1. Богословы. Фома Аквинский (1225-1274). URL: <https://studfiles.net/preview/1200201/>.
2. Задорожна О.Г. Сучасне господарство: постнекласична методологія як основа розгортання антикризових трансформацій : Монографія. Харків: «Точка», 2018. 356 с.
3. Задорожный Г.В. Человекоспасительная функция хозяйствоведческой науки. Харьков. Солоницевка. 2012. 180 с.
4. Компанієць В.В., Полякова О.М. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності. Харків. 2011. URL: <https://studfiles.net/preview/2914964/>
5. Куценко В.Й. Напрями розвитку соціально-орієнтованої економіки України. Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 220-229.
6. Куценко В.И. Оценка уровня развития социальной ответственности субъекта хозяйствования. Innovative economy and problems of its formation in post-communist countries: Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference Dedicated to the Foundation of the Institute (1-2 July, 2016). Ivane Javakhishvili Tbilisi state university Paata Gugushvili institute of economics. Tbilisi.P. 479-484.

Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИКОРИСТАННЯ БЕЗГРОШОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ
У КРИЗІ**

Пов'язана із пандемією коронавірусу світова криза що розпочалася наприкінці 2019 року, привела до фінансової кризи ряд країн, корпорацій і безліч підприємств. Міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings прогнозувало падіння глобального внутрішнього валового продукту (ВВП) у 2020 році до 3,9% [1]. Міжнародний валютний фонд (МВФ) стверджував, що якнайменше 170 країн з 180 країн-членів МВФ очікують суттєве зниження доходів на душу населення, а рецесія, пов'язана із пандемією коронавірусу, призведе до результатів падіння світової економіки, найбільшого навіть у порівнянні з великою рецесією 30-х років [2]. На фоні світових фінансових трендів очікувалося й падіння економіки України. На даний момент, на жаль, виправдалися всі негативні прогнози щодо фінансових втрат цілого світу і окремих країн.

Але в цілому можна вважати, що фінанси України витримали перший натиск пандемії. Далося взнаки, що Україні вже прийшлося перенести як найменше дві найглибші кризи – це світова фінансова криза 2008 року, яка привела до падіння ВВП України на 15% у 2009 році, та анексія Криму і початок конфлікту в Донбасі, що зумовило падіння ВВП в Україні на 6,8% в 2014 році, а в 2015 внутрішній валовий продукт скоротився ще на 9,8% [4] .

Отже, на відміну від попередніх криз, протягом останньої банківська система України залишалася стабільною. Але все ж таки найбільше постраждали саме фінанси України.

Ухвалений у 2019 році бюджет на 2020 рік уже в квітні був зменшений у частині доходів при збільшенні видатків та встановлення дефіциту в розмірі 298 млрд грн. [3].

При цьому відомо, що Україна не змогла скористатися фінансовою допомогою ані Міжнародного валютного фонду, ані Світового банку, що могло суттєво покращити фінансову ситуацію в країні. Отже, 2020 рік коронавірусної кризи продемонстрував наявність певних внутрішніх резервів підтримки фінансової системи України, що, перш за все, сказалося на життєздатності грошових потоків усередині країни, між підприємствами – виробниками і постачальниками послуг, між виробниками і торгівельними установами та між торгівлею і населенням. При цьому стійкість грошових потоків не була суттєво підтримана чистими грошовими вливаннями, а, отже, є наслідком певних організаційних рішень усередині економічних об'єктів, у тому числі – шляхом гнучкого застосування інструментів безгрошових фінансових відносин підприємств, що означає необхідність дослідження цього того досвіду в умовах явного дефіциту грошової маси.

Формально під грошовим потоком можна вважати сукупність подій, які відображають факти переходу грошових коштів від одного власника до іншого у зв'язку з виконанням ними взаємних договірних зобов'язань, із фіксацією фактів перерахування грошових коштів з одного розрахункового рахунку на інший. Представляючи грошовий потік підприємства як сукупність двох зустрічних процесів, а саме виплат і надходжень коштів, отримаємо як два окремі предмети управління вхідний (надходження) і вихідний (виплати) грошові потоки.

Безумовно, для фінансового стану підприємства, якщо відволіктися від реальних обставин відносин з іншими підприємствами, найкраще мати позитивний результативний грошовий потік, коли сума надходжень за якийсь період перевищую суму виплат. Але треба розуміти, що таке бажання є дзеркальними, тобто, намагання отримати позитивний грошовий потік одному суб'єктові приводить до вимушеного негативного грошового потоку іншого. В цій грі «перетягування канату» в принципі не може бути переможця. Бо результат гри на будь-який момент відображає стан кредитно-дебіторських відносин двох суб'єктів діяльності, що змагаються в отриманні плюсів у стані розрахунків між суб'єктами. Але грошовий потік у кожний момент часу складається не лише за результатами операційної діяльності підприємств, але й інвестиційної і суто фінансової. Тобто, у єдиному грошовому потоці перемішуються три його складових. В період кризи коронавірусу переважає масовий від'ємний результат чистого грошового потоку у підприємств багатьох галузей. Після року їхнього функціонування було виявлено дуже багато причин їхніх фінансових втрат. Деякі з них опинилися в зоні ризику – транспорт, будівництво, страхування, тощо. У той же час слід вважати цілком сприятливим стан торгівлі продуктами харчування, медикаментами, інтернет-торгівлі всіма видами товарів. Працюють в більш-менш стабільному режимі і виробничі підприємства. Саме їхнє стійке становище підтримує нова якість фінансових потоків, значну частку в яких грошові потоки було замінено на безгрошові. В дійсності господарська діяльність в Україні давно вже функціонує в умовах жорсткого грошового дефіциту і звикла до роботи із величезними кредиторськими і дебіторськими зобов'язаннями, але деякі підприємства опинилися в ступору перед новою хвилею нестачі грошових ресурсів. Рішучим фактором для

розуміння місця грошових потоків у діяльності підприємств є те, що виробничі відношення виникають безпосередньо в процесі створення продукції, а фінансові – лише в сфері обміну готовими продуктами через грошову форму, яка формально може відділятися від змісту обмінного процесу. У дійсності виробничий і фінансовий цикли не обов’язково відбуваються синхронно, а можуть доволі сильно зміщатися один відносно іншого. У разі настання тяжких для фінансових потоків умов суб’єкти господарювання повинні вміти користуватися механізмом фінансування своєї діяльності не тільки за допомогою грошових, але й безгрошових фінансових потоків. Такі умови актуалізують необхідність враховувати фінансові потоки в безгрошовій формі з метою визначення реальних можливостей господарювання у безгрошовому режимі протягом тривалого періоду.

Список використаних джерел:

1. Fitch вдвое ухудшило прогноз падения ВВП мира из-за «небывалой рецессии». Rbc.ru/economics. Пандемия коронавируса, 22 апр, 19:02. URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/04/2020/5ea061ce9a794725ece81db6>
2. Веремеева Татьяна. МВФ пересмотрит прогноз падения мировой экономики: сокращение будет серьезнее, чем ожидалось ранее. К: Новости. 16 июня 2020, 18:51. URL: [https://money.comments.ua/news/economy/mvf-peresmotrit-prognoz-padeniya-mirovoy-ekonomiki-sokraschenie-budet-ser-eznee-chem-ozhidalos-ranee-654815.html](https://money.comments.ua/news/economy/mvf-peresmotrit-prognoz-padeniya-mirovoy-ekonomiki-sokraschenie-budet-seryезnee-chem-ozhidalos-ranee-654815.html)
3. Винокуров Я., Максимчук Н. Бюджетный кризис настиг Украину: средств на незащищенные расходы уже нет. *Экономическая правда*. Вторник, 24 ноября 2020, 08 : 45. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/11/24/668325/>
4. Скільки Україна заплатить за пандемію коронавірусу. BBC. Україна. 7 квітня 2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-52183753>

Кушнір О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НОРМУВАННЯ ЗБУТОВИХ ЗАПАСІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Збутові запаси є дуже важливою виробничою складовою кожного підприємства, тому що вони знаходяться практично на всіх етапах обігу виробництва. Тож якщо підприємець хоче, щоб його діяльність мала хороший фінансовий результат, він повинен приділяти багато уваги процесу ефективного нормування збутових запасів.

Якщо говорити про нормування запасів, то потрібно почати з їх управління, тому що управління являє собою складний комплекс механізмів, які впливають на всю діяльність підприємства в цілому. Адже якщо всі механізми працюють ефективно, то на підприємстві оптимізація запасів відбувається на високому рівні.

Процес управління запасами ділиться на декілька складових: нормування товарно-матеріальних цінностей та запасу готової продукції.

При нормуванні товарно-матеріальних цінностей враховуються наступні фактори: обсяг виробництва та реалізації продукції; швидкість замовлення та передачі; пропускна спро-

можність; сезонність перевезень; попит та кількість споживачів, що його формують; умови і розмір відвантаженої продукції.

Якщо говорити про запас готової продукції, то можна зазначити, що його розмір планується завжди в вартісних, натуральних та відносних показниках. Плануючи продаж товарних запасів, слід враховувати час, необхідний для підготовки товару до продажу.

Накопичення готової продукції до величини розміру партії зазвичай здійснюється поступово у межах інтервалу часу на відвантаження. Цей процес називається поточною інвентаризацією і змінюється у межах відвантаженої кількості.

Відповідно до сукупного обсягу відвантаження товарно-матеріальних цінностей досягають максимальної вартості, опісля товар відвантажується, а товарний запас зменшується до нуля [1].

Середній (поточний) запас ($Z_{\text{пот}}$) визначається діленням запасу Z_{max} на 2.

Поточний коефіцієнт запасів залежить від розміру партії доставки, яка, в свою чергу, залежить від завантаження транспортного засобу та розміру замовлення.

Норма поточного запасу в натуральному обсязі визначається на підставі планової партії відвантаження:

$$C = L/2, \text{ або } 0,5L,$$

де L – партія відвантаження.

Для того, щоб визначити заплановану партію доставки, необхідно визначити загальну кількість продукції, яка повинна бути доставлена всім споживачам одночасно. Це можна зробити, ретельно проаналізувавши контракт на поставку на основі існуючого портфеля замовлень.

Поточна норма запасів встановлюється відповідно до запланованого інтервалу поставки. Якщо споживач визначає уніфіковану партію постачання товару в контракті з постачальником, запланований інтервал доставки визначатиметься на основі мінімальної норми відвантаження товару.

Швидкість транспортування залежить від вантажопідйомності автомобіля, швидкості виконання замовлення. Запланований інтервал доставки в днях (t) визначається за формулою:

$$t = N / D,$$

де N – норма відвантаження;

D – середньодобовий випуск продукції в натуральному виразі (плановий).

Формування страхових резервів полягає у накопиченні великої кількості ресурсів для забезпечення безперервності постачання готової продукції або для забезпечення екстреної доставки, коли це необхідно.

Іншими словами, проблеми з резервним запасом можуть призвести до збою виробничого ритму, нерівномірності та затримки транспортування матеріалів, доставки неякісних товарів та руйнування їх цілісності. Розмір страхового запасу завжди встановлюється в розмірі двадцяти п'яти відсотків щодо максимального відхилення від рівня запасу перед поставкою по відношенню до його середньої величини [2]. Величина страхових резервів визначається шляхом обчислення стандартного відхилення фактичного інтервалу доставки від середнього. При

плануванні запасів збуту можна використовувати статистичні методи для розподілу запасів готової продукції без їх поділу на поточну, страхову і підготовчу частини. У цьому випадку використовується середній фактичний запас.

Товарно-транспортний запас у транспортному каналі від постачальника до споживача формується на всіх видах транспортних засобів: залізничному, морському, повітряному, автомобільному транспорті [3]. Тобто, час транспортування починається з моменту, коли виробник фактично передає товар відповідній транспортній організації, і до моменту, коли товар передається покупцеві.

Отже, можна зробити висновки про те, що нормування збутових запасів на підприємстві – це дуже складний процес, якому слід приділяти багато уваги кожному підприємству. Для досягнення позитивного результату у цьому процесі потрібно вміти правильно організовувати управлінську систему.

Список використаних джерел:

1. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Харків, НТУ «ХПІ», 2018. 1008 с.
2. Оснач О. Ф., Беяцев М. І. Промисловий маркетинг. Донецьк: ООО ПКФ «БАО», 2004. 384 с.
3. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 360 с.

Кушнір О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ:
СКЛАД ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ**

Оборотний капітал – це один із найбільш важливих компонентів, які визначають економічну політику будь-якої організації. Адже він безпосередньо впливає на механізми забезпечення безперервності всіх процесів, включаючи поставки сировини, виробництва продукції та її збуту. Особливо важливо те, що оборотні активи підприємства є дуже важливою складовою економічної безпеки та стабільності суб'єктів господарювання.

Необхідно проводити регулярний моніторинг цього показника, так як від його стану залежить те, наскільки підприємство буде ліквідним, платоспроможним, ефективним та конкурентоспроможним [1].

Якщо зачепити питання визначення терміну «оборотний капітал», то можна сказати наступне: під оборотним капіталом розуміють різницю між активами, що знаходяться зараз на рахунках компанії і використовуються для її діяльності та її пасивами. Оборотний капітал – це кошти, які знаходяться в активах. Чим більший оборотний капітал, тим більш фінансово стійкою є організація. На рис. 1 зображено склад оборотних коштів.

Ефективність використання оборотного капіталу – це не так збільшення кількості коштів, що інвестовані в активи компанії, як збільшення віддачі від цих інвестицій. Цей показник

безпосередньо визначає швидкість оборотності коштів. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів необхідно проаналізувати наступні показники:

1. Коефіцієнт оборотності – скільки коштів було в активах компанії за певний проміжок часу.
2. Коефіцієнт оборотного капіталу. Він визначає суму оборотних коштів на одиницю продажу за конкретний проміжок часу.
3. Тривалість одного обороту – визначає час, за який здійснюється одна ітерація оборотних коштів.
4. Прибутковість – економічна ефективність використання коштів, що є оборотними.
5. Рентабельність – яка величина обороту була отримана на 1 грн інвестицій.
6. Фондомісткість – визначає суму оборотних коштів, що були інвестовані на одну гривню обороту [2].

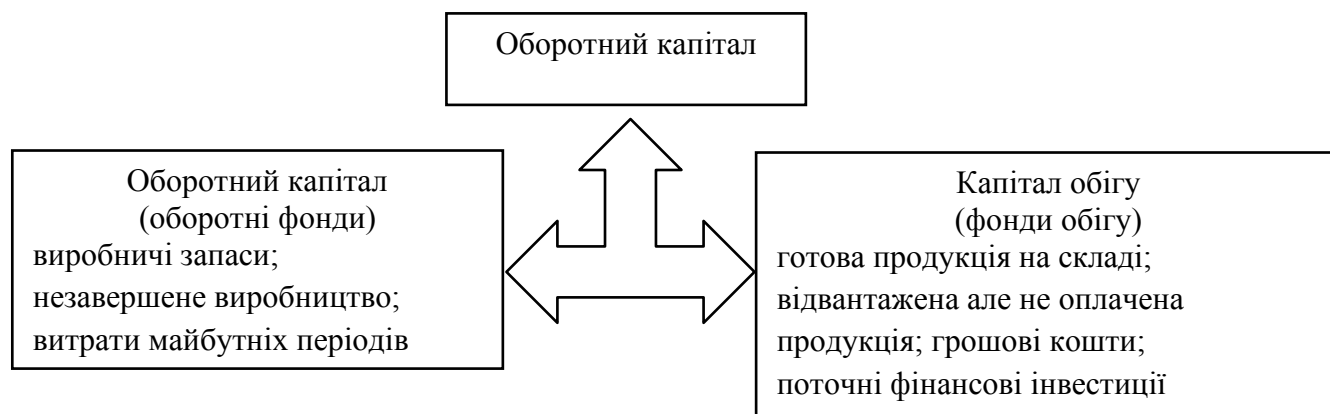


Рис. 1. Склад оборотного капіталу [1]

Є два способи збільшення ефективності використання оборотних коштів підприємства. Якщо ми говоримо про виробничу зону, то необхідно виконати наступні дії:

1. Приведення витрат матеріалів до прогресивних норм.
2. Зменшення кількості часу, який витрачається на кожен складову виробничого циклу.
3. Впровадження інновацій, включаючи технології і обладнання, що є найбільш сучасними.
4. Покращення якості праці, а також її організації [3].

Якщо ми говоримо про ступінь обігу, то необхідно такі дії виконати:

1. Збільшення якості маркетингових досліджень.
2. Регулярний моніторинг балансу, що дасть можливість швидко реалізовувати продукцію. Під балансом розуміється співвідношення пасивів і активів, які є у компанії.

Таким чином, необхідно проводити інтенсифікацію виробничих процесів, забезпечуючи підприємство інноваційною технікою, підходами і технологіями. Оборотний капітал є неймовірно важливою частиною кожної компанії. За допомогою цього параметра можна зрозуміти, в якому стані знаходиться її фінансове положення, наскільки воно стабільне. А аналізуючи

динаміку використання оборотного капіталу можна визначити слабкі місця фінансових процесів і виправити їх.

Оборотний капітал регулярно змінюється. Він може набувати одну форму, а через деякий час – іншу. Тому дуже важливо контролювати те, наскільки окупаються інвестиції та оцінювати описані вище показники [4].

Список використаних джерел:

1. Болтянська Л.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2015. 668с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
4. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [Мельник Л. Г. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетський книга, 2012. 863 с.

Ласточкіна В. В., Димарчук К. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

Перспективи розвитку соціального підприємництва на основі його планування визначаються за допомогою інтелектуальної праці, набутого досвіду соціальної відповідальності та правдивих знань. Знання – це істина, правда, яка дозволяє ухвалювати вірні господарські рішення на благо суспільства. Слід шукати те істинне, правдиве, об'єктивне, істотне, яке дається тільки морально-культурним особистостям як Людині – феномену через інтуїцію, засновану на надсвідомості і особистому досвіді.

Отже, економіка на основі знань означає:

- життєнеобхідний процес отримання об'єктивних знань про домострой, життєдіяльність та господарювання для ухвалення вірних і неформальних рішень;
- знання про господарську діяльність, здобуті в результаті поглибленого аналізу історичних та класичних підходів культури життєдіяльності;
- забезпечення доступу до нових знань бізнес-користувачів, які мають потребу в удосконаленні своєї діяльності на благо суспільства.

Мета перспектив розвитку та планування соціального підприємництва – трудова діяльність на благо людей, створення та реалізація нової ідеї на основі розумової праці для задоволення життєнеобхідних потреб споживачів. Така продукція, яка має певну життєдайну цінність, отримує визнання в суспільстві і формує соціальний ефект – довіру споживачів – основу економічного ефекту прибутку, потрібного для подальшого розвитку організації для людей. Види діяльності інтелектуального бізнесу: культурно-професійне навчання, освітні послуги; наставництво; консультування; передача позитивного досвіду, обмін знаннями; науково-дослідні роботи; господарська діяльність і т. д. Перелічити усі види творчості (бізнесу,

заснованого на знаннях) неможливо, оскільки творчість морально-етичної людини не має меж і існуючі сьогодні види творчої діяльності завтра поповняться більш глибокими, новими знаннями. Творча господарська діяльність може бути розпочата взагалі без капіталовкладень, завдяки послугам з консультування, передачі результатів своєї розумової праці. До переваг соціально-орієнтованої економіки, що ґрунтується на істині, знаннях, можна віднести:

- максимальне задоволення життєво необхідних потреб, перш за все, місцевих та національних споживачів;
- особисті відносини творця-розробника, продавця та замовника, покупця;
- соціально корисна для життєдіяльності (доброякісна) продукція (послуги) для використання на довгострокову перспективу;
- доступна ціна, особливо для нижчого класу споживачів за доходами;
- планування й розвиток соціального капіталу – довіри споживачів, покупців та мешканців території функціонування підприємства до його діяльності та продукції;
- реклама – переважно із вуст в уста;
- формування й зростання постійної групи споживачів;
- розмір потреб поступово досягає обсягу попиту;
- належний дохід та прибуток;
- безкризове довгострокове функціонування, а згодом, з удосконаленням морально-етичного способу господарювання, може бути і беззбитковий соціально-економічний та екологічний розвиток (сталий розвиток).

Список використаних джерел:

1. Геєць В. Розвиток соціального капіталу – найбільше багатство у світі. *Віче*. 2011. № 1. С.24.
2. 10 правил счастья – Все новости. URL: http://www.finmarket.ru/news/2835679_
3. Этика «благоговения перед жизнью» Альберта Швейцера. URL: http://www.abccba.ru/abc83.php_
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства/ Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302с.
5. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? *День*. 2006. № 177. С.11–12.

Лісовець А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ
У ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ**

Ключові принципи тайм-менеджменту заключаються у сукупності певних практичних вмінь, знань, навичок, що допомагають розподілити пріоритети для того, щоб ефективно провести планування та організацію робочого часу працівників підприємств. З точки зору широкого розуміння робочих процесів, можна вважати, що тайм-менеджмент охоплює всі галузі управлінської діяльності (рисунк 1).

Ефективне використання ресурсу часу суто важливе при правильному вирішенні певних ключових управлінських завдань. Оптимізація робочого часу є надзвичайно важливою опцією, яка приводить до виконання завдань в чітко зазначений термін, скорочення термінів обігу виробництва, швидке реагування на динаміку змін ринкового середовища, а також скорочення часу, при якому не застосовуються засоби праці.

Головне правило планування часу – це співвідношення 60:40, де 60 відсотків – запланований час, а 40 відсотків – резерв для раптових чи ризикових ситуацій. Тому в цьому контексті доцільним є проаналізувати причини витрачання часу та намагатися скорочувати його до необхідного [1].

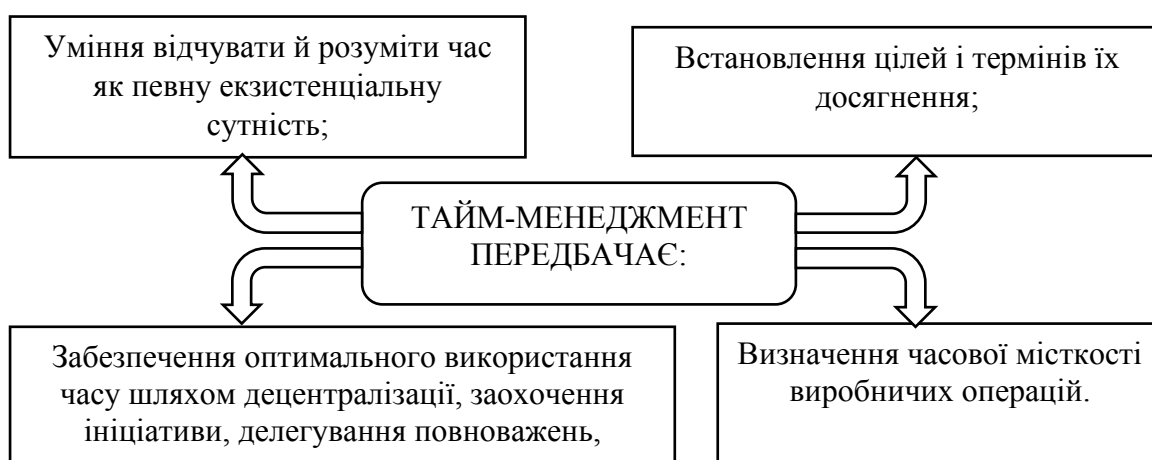


Рис. 1. Базові ідеї тайм-менеджменту [1]

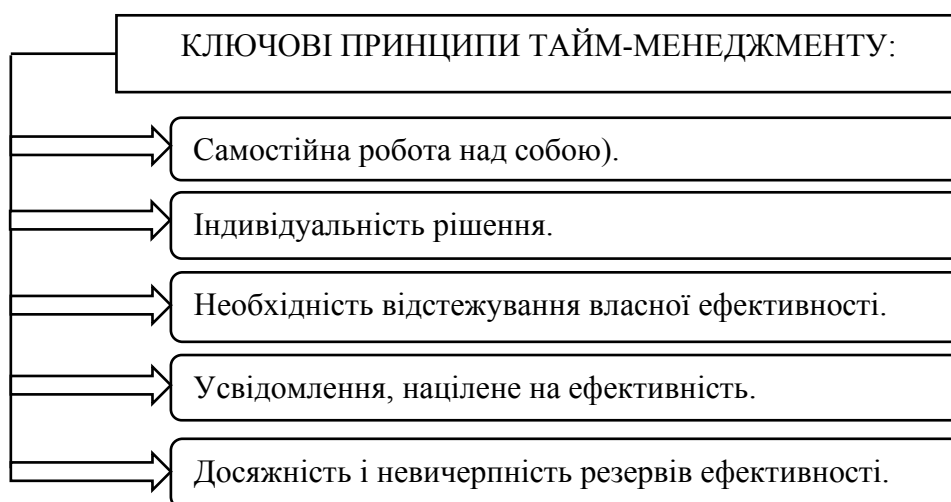


Рис. 2. Основні принципи тайм-менеджменту

Для більш ефективного використання робочого часу на у сучасному бізнесі з впровадженням технології тайм-менеджменту необхідним є запровадження таких напрямів, які дозволяють підвищувати раціональність використання ресурсу часу:

1. Доречним буде чітко планувати цілі і завдання кожного дня на протязі місяця, а не тільки на поточний день.

2. Ранжувати завдання за терміновістю і складністю.
3. Ділити складні і великі завдання на дрібні.
4. За можливістю не вирішувати особисті питання в робочий час.
5. Навчитись зосереджуватись на поточній справі, виконувати справи з точки зору їх значимості для бізнес-процесу.

Існують загальні відомі процеси, за допомогою яких здійснюється управління часом, а саме: моделювання стратегії, формування мети, розподіл пріоритетів, реалізація, контроль досягнення мети, виконання планів і підведення підсумків по результатам, тобто забезпечення зворотнього процесу [2].

Дуже важливим для менеджерів є вміння керувати не тільки процесами, але й основним ресурсом людини – часом. Це допомагає ефективно використовувати особисті можливості, чи можливості всього колективу, що дозволяє раціонально розпоряджатися часом. Також можна зауважити, що ефективно управляти часом означає правильно розподіляти свої сили і можливості, а не тільки прискорити результат, що очікується.

Складним завданням менеджерів при обмеженні якості кадрових ресурсів, є вибір підлеглих, які готові виконувати делеговані повноваження та не чинять скритого супротиву. Правильне планування часу стимулює керівників не застосовувати практику залишати термінові завдання на час вечірнього відпочинку, не залишатися на роботі після закінчення робочого часу, не перенавантажувати своїх підлеглих справами, якщо вони не встигли зробити попередні. І саме за умов ефективного делегування повноважень можна значно покращити ефективність управління робочим часом керівника. Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання завдань та його централізацію, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, скорочення витрат часу і засобів на пошук необхідної інформації, надання можливості працівникам проявляти та розвивати свої власні здібності [2].

Ефективне використання робочого часу сприяє досягненню місії та стратегії організації. В цьому сенсі будь-яке підприємство зможе піднятися на вищий рівень свого розвитку, підвищити ефективність роботи своєї команди, якщо при цьому будуть грамотно та ефективно використовуватись принципи тайм-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Колесов О.С. *Тайм-менеджмент – управління часом*: збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. №2. Т.3. Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2018. С. 61.
2. Холодницька А.В. *Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством*: Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2016. № 4. С. 268.

Малькова О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Глобальна економічна криза спонукає всіх нас до переосмислення життєдіяльності, до відродження цінностей, справедливості, які історично притаманні нашому народу, та до знаходження відповіді на таке запитання як: «Що ми робимо не так? Може варто передивитись свої погляди щодо керування чи щодо головної мети власного бізнесу?». Тому з'явилося соціальне підприємство, а це в першу чергу допомога людям зі своїми недугами знайти роботу, яка під силу саме їм. Хоча більшість підприємців мотивовані потенціалом отримання прибутку, мотив отримання прибутку не заважає звичайному підприємцю мати позитивний вплив на суспільство. Тобто. головною метою соціального підприємця є не отримання прибутку, а скоріше здійснення широких поліпшень у суспільстві. Однак соціальний підприємець все ще повинен бути фінансово підкованим, щоб досягти успіху у своїй справі.

І так, що ж таке соціальне підприємництво? Соціальне підприємництво – це підхід приватних осіб, груп, починаючих компаній чи підприємців, в рамках якого вони розробляють, фінансують та впроваджують рішення соціальних, культурних чи екологічних проблем. Ця концепція може застосовуватися до широкого кола організацій, які різняться за розмірами, цілями та переконаннями. А соціальний підприємець – це людина, яка готова взяти на себе ризик та зусилля, щоб створити позитивні зміни в суспільстві за допомогою своїх ініціатив. Соціальні підприємці можуть прагнути виробляти екологічно чисті товари, обслуговувати громаду, що не отримує послуг, або зосередитись на благодійній діяльності. Вони рухаються своїми баченнями і мріями. Соціальні підприємці бачать проблему, яку вони хочуть вирішити, та можливість для бізнес-моделі, яка може підтримувати себе, потенційно зростати та вносити масштабовані позитивні зміни. Вони мають самооцінку, щоб вірити у власні ідеї та придумувати інноваційні (а часом і незвичайні) способи вирішення проблем. Вони захоплюють наші серця і уяви.

Наявність соціального підприємництва – це рішучий крок вперед до економічного розвитку на будь-якій території. Завдання соціального підприємництва – це перетворювати слабкість на силу.

Як і більшість європейських країн, останнім часом у Норвегії спостерігається збільшення кількості біженців, які шукають і отримують притулок у країні. Допомога новачкам інтегруватися в місцеве суспільство має багато викликів, одним з яких є обмежений доступ до робочої сили. Це навіть проблематично в таких місцях, як Осло, з його низьким рівнем безробіття та загалом широкими можливостями працевлаштування. В скандинавських країнах стартувати соціальному підприємцю легше, адже є підтримка від держави та й взагалі у цих країнах великий відсоток щастя, мінімум корупції.

Норвегія добре відома як соціально- та екологічно-відповідальне суспільство з сильним почуттям спільності та співпраці. Виходячи з цієї традиції, можна легко припустити, що соціальні підприємці в Норвегії зустрінуть позитивне ставлення та інтуїтивне розуміння своїх

поглядів на соціальний вплив. Але підприємців не завжди вітають за столом, коли стіл заповнений! Або якщо їх підхід вважають руйнівним та не співпрацюють.

Соціальне підприємництво – це спосіб прив'язати вас до мети вашого життя, допомогти іншим знайти своє і внести зміни у світ, одночасно заробляючи на життя. Зростання кількості успішних практик соціального підприємства спонукатиме наших громадян розвивати свої ідеї, адже гарний приклад – найкращий мотиваційний фактор. Вірте в себе. Будьте стійкими, будьте відданими... і будьте готові до випробувань – це операційна ціна успіху. Знайдіть інших підприємців та організації для співпраці та взаємопідтримки. Чітко повідомляйте про власні наміри, рушійну силу та мотивацію – це стане частиною ДНК вашої організації і повинно бути прозорим для всіх, хто бере участь. Ви можете масштабувати свій бізнес шляхом тиражування на інших ринках або співпраці через існуючі партнерські відносини.

Д-р екон. наук Марцін Кесі

Університет економіки в Бидгощі (Польща)

Д-р екон. наук Даріуш Павліщій

Університет третього віку в Громадці (Польща)

Канд. екон. наук Наталія Навольська

Західноукраїнський національний університет (Україна)

МЕНЕДЖЕРИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Підприємства є організаціями, настроєними на прибуток, в яких істотне значення має справне і ефективне управління наявними людськими, інфраструктурними, речовими а також фінансовими ресурсами. Сприймання підприємства через призму ресурсного трактування сплющує сприймання труднощі перед якими стають підприємства а саме керуючи ними менеджери. Вібраційне середовище, його волатильність призводять до того, що менеджери в управлінні компанією повинні використовувати доступні методи та інструменти, які дозволяють підвищити ефективність індивідуальної та командної роботи, щоб створити конкурентну перевагу на ринку.

Менеджер на сучасному підприємстві відповідно до призначених функцій управління відповідає не тільки за планування або організацію, а й за кадрову політику, управління інформацією і знаннями, управління фінансами організації, управління завданнями, маркетинг та PR, переговори, контроль або взаємодію та надання матеріальної, психологічної допомоги співробітникам у виконаних завданнях [1].

За словами П. Друкера, бути менеджером означає нести відповідальність за продуктивність підприємства [2, 146-147].

У повної організації, трирівневої по класичному трактуванні організації, для кожного рівня в організації вони призначені відповідні менеджери, які виконують інші ролі в організації,

що, в свою чергу, визначає компетенції, які повинні мати, щоб вправно і ефективно реалізувати завдання на одному з трьох рівнів: операційному, тактичному або стратегічному.

Як правило, топ-менеджери відіграють репрезентативну, міжособистісну та вирішальну роль [3]. Представлені ролі вимагають від менеджера відповідних навичок, що дозволяють ефективно виконувати їх. Менеджери також повинні адаптуватися до ситуації, вміти справлятися в різних ролях. Ці ролі постійно розширюються і збагачуються, стають більш активними і творчими. Очевидний той факт, що найбільш важливими є ролі прийняття рішень. Найбільш суттєвою з якостей менеджера є мистецтво прийняття точних рішень [4, 191].

Безумовно, складність виконуваних завдань, а також мінливі оточення бізнес-реалізують менеджери вдосконалення компетенції і в залежності від займаної посади в структурі організаційних інших компетенції в області стратегічного, професійного (технічного) або соціального [5, 90-102].

Професійні знання менеджерів незалежно від рівня управління в організації зосереджені на методах і інструментах, що допомагають дії у сфері планування, організації, підтримки або контролю. Універсальна характеристика для всіх функцій управління – це час, який для кожного менеджера є унікальним, унікальним значенням і, звичайно, не розтягується.

Свідомі менеджери оцінюють обмежений ресурс, яким є час, який є значним чинником у підвищенні ефективності дій. З цією метою слід реалізувати методи управління управлінськими та уподобаннями на окремій позиції або команді.

У випадку менеджерів з найвищого організаційного рівня, найбільш часто використовуваними методами управління часом є: метод ABC, метод ALPEN, метод методу, метод ОК або матриця Eisenhower.

Кожен з цих методів має складну методологію використання, також характеризується тим, що їх можна використовувати одночасно керувати своїм власним часом керівником топ-менеджера, а також делегувати завдань колегам, які безпосередньо та опосередковано їм підпорядковані.

Метод ABC базується на правилах Парета. Його основним припущенням є розподіл завдань за пріоритетом для особи або організації у процесі написаного в трьох етапах.

Сутність класифікації ABC полягає в тому, щоб зробити зусилля, збережені під контролем та записами ресурсів групи С, безпосередньо до предметів з більшою достовірною або важливішою з точки зору придатності [6].

У методі ALPEN [7] та TRZOS [8] це стосується планування та контролю за темпами завдань у щоденному та щотижневому плані. Це стосується короткострокових завдань, в яких можуть бути задіяні не тільки керівники, а також треті особи, які знаходяться у ділових відносинах з менеджером.

Інший метод є ОКР [9]. Це методика, яка використовується глобальними корпораціями та базується на визначенні цілей та ключових результатів. Таким чином, ми будемо від 3 до 5 цілей у найважливіших сферах діяльності та 1-3 критерії успіху для кожної цілі. Таким чином, особливо для безцінних цілей, ми отримуємо інформацію, на якому етап і реалізації знаходиться певна ціль дії.

Матриця Eisenhower – це метод, заснований на двох критеріях: дійсність та терміновість завдання. Таким чином, завдання можуть бути згруповані в 4 частинах, від важливих та термінових, через важливі і нетермінові та неважливі і термінові, до неважливих та нетермінових.

Такий розподіл завдань дозволяє менеджером топ-менеджменту відібрати завдання, які повинні бути виконані або наглядові особисто, чия реалізація має стратегічне значення для компанії (це завдання 1 та 2 груп). Завданням, які повинні делегувати, без опосередкованого нагляду, оскільки вони не мають значного значення для організації або мають обмежений вплив на функціонування компанії. У цьому випадку менеджер повинен бути повідомлений про досягнутий результат, наприклад, у вигляді звіту про реалізацію.

Всі представлені методи управління часом складаються у побудові свідомих пріоритетів та основних напрямків дій, так щоб обмежений час, який мають менеджери топ-менеджменту ери керування, використати оптимально, стосовно до можливостей внутрішнього середовища та сигналів, що протікають від зовнішнього середовища фірми.

Список використаних джерел:

1. A.K. Koźmiński, D. Jemielniak (2008), *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa.
2. P. Drucker (1998), *Praktyka zarządzania*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 146-147.
3. A.F. Zakrzewska-Bielawska (2012), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
4. J. Penc (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 191.
5. R. L. Katz, *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 52 (5) 1974, s. 90-102.
6. L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem, bądź panem własnego czasu*, Wyd. Placet, Warszawa, 2005.
7. Ch. Buchholz, B. van Aerssen (red.) (2020), *The Innovator's Dictionary. 555 Methods and instruments for more creativity and innovation in your company*, De Gruyter, Berlin/Boston, s. 104.
8. J. Kuster, E. Huber, R. Lippmann, A. Schmid, E. Schneider, U. Witschi, R. Wust (2015), *Project Management Handbook*, Springer, Berlin, s. 383-385.
9. Maasik (2019), *What's are OKRs?* Weekdone.

Машир Г. Я.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА**

З огляду на мінливість сучасних умов господарювання стратегічний аспект роботи механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства набуває особливого значення. Загальновідомим є розуміння, що успіх розробленої стратегії значною мірою залежить від якості її реалізації. Оскільки реалізують стратегію окремі працівники підприємства, то зростає актуальність питань удосконалення соціально-мотиваційної компоненти механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства.

У якості одного з головних завдань організації управління розвитком МТБП необхідно розглядати встановлення зв'язку між системою мотивів (мотиваційних комплексів) та бажаними цільовими значеннями індикаторів якості розвитку. Індикатори сформовано в три групи – критерії в частині засобів праці, в частині предметів праці та бізнес-процесів.

Соціальний аспект організації управління розвитком МТБП вже досить давно фігурує у економічній літературі. Так, стверджується, що МТБП перш за все охоплює створену людиною речовинну частину продуктивних сил суспільства. Отже й розвиток МТБП обов'язково відбувається в нерозривному зв'язку із самим виробником, що є основною умовою подальшого використання МТБП вже у процесах функціонування підприємства.

Між розвитком МТБП та вдосконалюванням робочої сили (а таке вдосконалення може реалізуватися лише при наявності дієвої системи мотиваційних комплексів) існує постійна взаємодія. Зрозуміло, форми такої взаємодії змінюватимуться залежно від конкретних організаційно-технічних умов та домінуючого технологічного укладу. Враховуючи ж властивість інноваційності розвитку МТБП, існує певна складність для реалізації завдання зв'язування мотивації з провадженням інноваційних перетворень, які провадить МУР МТБ.

Забезпечення розвитку МТБП має супроводжуватись розвитком компетенцій працівників, діяльність яких пов'язана не лише з постачанням матеріально-технічних ресурсів на підприємство, але й, передусім, з раціональним їх використанням. В контексті управління можливостями розвитку підприємства такий підхід дасть змогу взаємоузгодити вектори формування та нарощування кадрового потенціалу та матеріально-технологічної складової виробничого потенціалу підприємства.

З позиції управління МТБП необхідно враховувати наявність синергетичного ефекту між рівнем компетенцій персоналу (первинно залежить від конкретного працівника, вторинно – від підприємства), можливостями їх розвитку та залучення (первинно залежать від підприємства, вторинно – від конкретного працівника) та потенціалом наявної МТБ (залежить від підприємства).

Реалізація на підприємстві мотиваційного механізму управління МТЗ визначається його цілями та передбачає здійснення управлінських впливів за трьома напрямками: на систему управління кваліфікацією персоналу, задіяного у використанні складових МТБП як окремо, так і в сукупності; на трудову поведінку працівників, які безпосередньо використовуються у господарських процесах складові МТБП; на подолання опору змінам у частині підходів та засобів формування та використання МТБП; на процес соціально-економічної мотивації працівників та упорядкування системи персональних мотивів.

Особлива увага при цьому має бути приділена системі ціннісних орієнтирів як самого підприємства (його менеджменту), так і окремих працівників (їх груп). Повний збіг цих орієнтирів дасть змогу не лише сформуванню конкурентні переваги підприємства на, але й сприятиме створенню нового позитивного іміджу підприємства.

З іншого боку, при визначенні потреби у матеріально-технічних ресурсах мотиваційна компонента також повинна враховуватись. Зокрема, для працівника важливим є створення відповідних умов для продуктивної праці, від'ємні за своїм напрямом відхилення від яких не сприяють найповнішому використанню трудового потенціалу окремого індивідууму. Це означає, що раціоналізація МТБП вимагає безпосереднього залучення до цієї дії виконавців окремих бізнес-процесів.

Вибір системи мотивів й структури мотиваційних комплексів має забезпечувати визнання працівниками необхідності розвитку МТБП і сприяти усвідомленню ними змісту програми розвитку МТБП.

Реалізація зазначених принципів вимагає забезпечення відповідності складу й структури мотивів як цілям розвитку, так і об'єктивним обмеженням реалізації наявного потенціалу матеріально-технічної бази підприємства.

Процес формування мотиваційних комплексів спрямовується на формування в свідомості персоналу підприємства образу перспективного стану матеріально-технічної бази підприємства. Введення даного положення базується на тому, що зростання умотивованості персоналу до найбільш ефективного застосування своїх здібностей в процесі розвитку МТБП сприяє реалізації обраної стратегічної поведінки.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. 236 с.
2. Гринько Т.В., Пасека Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *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.

Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОПОРУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних мінливих економічних умовах, все частіше науковці звертають свою увагу на таке явище в підприємницькій діяльності, як опір змінам. У зв'язку нестабільною економічною ситуацією в країні, впливу пандемії на ведення господарської діяльності більшості організацій все частіше постає проблема дослідження особливостей та методів подолання опору змінам.

Теоретичним проблемам щодо аспектів опору змінам, системи управління змінами підприємства та дослідження природи опору змінам в організації присвячено ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Карамушка, О. Толков О, К. Пріб, І. Сташкевич, Ю. Лапигін, О. Можвіло, А. Наумов, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Н. Тічі, С. Фролов, Й. Хейнтце, Г. Широкова, Д. Щербакова та ін.

Тож, зміни в загальному вигляді розглядаються науковцями як певний перехід від одного стану об'єкта до іншого [3, с. 265]. З економічної точки зору, це процес переходу об'єкта підприємницької діяльності на новий рівень розвитку. Такі зміни можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. А саме, до внутрішніх можна віднести такі, як: зниження показників ефективності підприємницької діяльності; застарілі основні засоби, що використовуються на підприємстві; незадоволення працівників на підприємстві; тощо. До зовнішніх чинників можна віднести саме такі, як: політичні та правові зміни в державі; вплив конкурентів; зменшення попиту на реалізовану продукцію; тощо.

З поняттям «зміни» пов'язаний менеджмент змін, так як саме керівники впроваджує ці самі зміни. Але подекуди виникають ситуації, коли керівництво здійснює прямий супротив щодо впровадження змін.

Необхідно зазначити, що сучасний розвиток суспільства повсякчас супроводжується новими соціальними викликами, в тому числі і опором [4, с. 36]. Безперечно, об'єктами опору виступають люди. Люди які мають певні повноваження та владу. У більшості випадків, керівники просто не є готовими до впровадження організаційних змін.

У більшості випадків люди не бояться самих змін, вони бояться «бути зміненими» тобто змінюватися, у них є страх втратити певний контроль у новому для себе середовищі. З'являється невизначеність та питання щодо того, які будуть наслідки змін у майбутньому. Можна виділити основні причини протидії провадженню змін: відсутність детальної інформації щодо змін, які планують впроваджувати на підприємстві; моральна невідповідність; психологічна ворожість до впровадження нововведень; відсутність розуміння та довіри до тих, хто впроваджує зміни; тощо.

Під протидією до впровадження змін (опором) на підприємстві можна розуміти будь-які вчинки зі сторони працівників, які спрямовані на дискредитацію чи протидію провадженню змін на підприємстві [1, с. 3].

Таким чином, можна виокремити такі форми та фактори протидії змінам, як: логічні (розуміння того, що після впровадження змін необхідний час для адаптації; вірогідність появи негативних результатів та ситуацій після впровадження змін; суттєві економічні (фінансові) витрати;); психологічні (страх невизначеності; неготовність адаптуватися до змін); соціологічні (підтримка сталих колективних (групових) цінностей). Навіть коли зміни є неминучими та прогресивними для організації в цілому, може виникати протидія [6, с. 6].

Можна класифікувати працівників за ставленням до впровадження змін на підприємстві на групи відповідного реагування: консерватори (у цьому випадку назва говорить сама за себе. Ці працівники не бажають жодних змін на підприємстві, які можуть стосуватися їхньої діяльності. Вони згодні зі встановленими нормами та стандартами, методами керівництва та політикою організації, і щось змінювати у цьому випадку у них не має жодного бажання); скептики (це ті працівники, які мають сумніви щодо змін на підприємстві, але можуть погодитися з їх впровадженням під думкою більшості); аналітики (досить швидко сприймають нові зміни в організації, але для їх повного розуміння та сприйняття, їм необхідно провести власний аналіз доцільності їх впровадження); прагматики (працівники легко сприймають будь-які інноваційні процеси на підприємстві, але лише в тому випадку, коли вони самі виступають ініціаторами змін); новатори (працівники, які завжди готові генерувати нові ідеї, йти на ризики та проваджувати зміни на підприємстві) [2, с. 30].

Також можна виокремити наступну ознаку класифікації протидії провадженню змін за рівнем виникнення: індивідуальний опір змінам (опір змінам окремого працівника); груповий (колективний) опір змінам (опір окремої групи працівників, колективу людей); системний опір змінам (опір всієї організації) та ринковий опір змінам (опір учасників ринку чи окремої стратегічної групи) [1, с. 3].

Отже, зміни неминучі у нашому професійному житті, але треба розуміти, що у більшості випадків виникає велика кількість підводних каменів, які стосуються протидії цим самим змінам. Опір – це звичайна людська реакція на будь-які зміни. На нашу думку, у ситуації щодо провадження змін на підприємстві, працівники, на жаль, зосереджують увагу на собі та на особистих цілях та інтересах, і в результаті мало зацікавлені в загальних цілях організації, заради яких і були впроваджені ці самі зміни. Головною ціллю керівництва підприємства в таких ситуаціях є визначення причини виникнення опору зі сторони працівників, щоб розробити певний алгоритм дій, інструменти та механізми подолання опору з метою задовольнити потреби персоналу, надати повну та достовірну інформацію щодо змін та реалізувати поставлені цілі щодо економічного розвитку підприємства у сучасних мінливих умовах.

Список використаних джерел:

1. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства/Н. С. Приймак// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №6. С. 1-8.
2. Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Б. Шевченко. – [електронний ресурс] – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. С. 30-31.
3. Огаренко Т. Ю. Категорії «Економічний розвиток» і «Розвиток економіки»: суть та співвідношення / Огаренко Т. Ю. // Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 4. С. 265-269.
4. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи/ Карамушка Л.М., Толков О.С.//Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія». 2015. №2. С. 35-41.
5. 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.
6. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. Пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. С. 226.

Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ:
РАЦІОНАЛЬНИЙ АЛГОРИТМ ДІЙ**

На сьогоднішній день, коли наша країна знаходиться на піку економічної та політичної нестабільності через пандемію коронавірусу, нераціональних дій влади та інших як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, постає питання доречного та правильного прийняття управлінських рішень в підприємстві, що, безсумнівно, має велике значення щодо впливу на соціально-економічне життя суспільства, а також на підприємницьку в Україні діяльність узагалі.

Теоретичні та практичні аспекти даної проблематики щодо прийняття управлінських рішень в підприємстві, обрання правильних методів та моделей для формування та реалізації ефективних управлінських рішень уже розглядали у своїх дослідницько-наукових роботах такі вітчизняні на закордонні вчені – економісти: Коваль О.С., Гончарова Л.О., Обиденнова Т.С. [1],

Антипцева О.Ю. [1], Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Чандлер А. Д., Ансофф І., Родіонов А., Дегтяр О., Асаул А.М., Коваль О.С. та багато інших науковців, які внесли свій вклад у дослідження та розвиток даної проблеми.

Таким чином, для ефективного прийняття управлінських рішень в підприємстві необхідно дотримуватися певних дій, які допоможуть керівництву в досягненні запланованих цілей та реалізації запланованої мети щодо покращення ведення господарської діяльності обраної організації. У свою чергу, хочу запропонувати раціональний алгоритм дій, який буде невід'ємною складовою діяльності менеджменту компанії при прийнятті будь – яких управлінських рішень, незалежно від факторів, які можуть впливати на ці самі рішення.

В першу чергу, необхідно провести аналіз ситуації, яка склалася на підприємстві. Це допоможе побачити більш повну картину всіх обставин та зробити підґрунтя для проведення подальших важливих рішень. Ідентифікація проблеми – є важливою складовою усього логарифму, так як вона дозволяє не просто виявити проблему, яка є в компанії, а правильно оцінити її, виявивши при цьому її слабкі місця.

Наступним йде визначення критеріїв вибору: так як перш ніж обирати менеджменту підприємства метод вирішення певної проблеми, необхідно ознайомитися з усіма варіантами, які допоможуть подолати складність, яка виникла.

Також, необхідно розробити альтернативи, які можуть стати у пригоді керівництву при прийнятті важливих рішень, так як низка навіть незначних чинників можуть впливати на той чи інший варіант. На екваторі мого логарифму, настає час вибір найкращої чи найбільш оптимальної альтернативи, яку менеджмент буде використовувати далі у вирішенні певної проблеми.

Таким чином, процес прийняття рішень в цілому характеризується набором таких елементів, як необхідна інформація, правила (методи) прийняття рішень, альтернативні рішення і індивідуальність осіб в керівництві компанії, які приймають рішення [1, с. 155].

Цікавим елементом логарифму є узгодження рішень, так як дозволяє оцінити правильність вибору оптимальної альтернативи. Шляхом дискусій менеджмент організації сходиться на єдиному рішенні, яке використовують у майбутньому.

Управління реалізацією має свій безпосередній вплив на ефективність прийняття управлінських рішень, бо саме від цього етапу залежить практичне впровадження обраної ідеї та доцільність минулих кроків. І останнім елементом логарифму є контроль та оцінка результатів у процесі прийняття управлінських рішень. Він є фінішною прямою у марафоні впровадження ефективних рішень зі сторони менеджменту та лакмусовим папірцем, що покаже його ефективність на практиці у взаємодії з різними економічними та політичними чинниками.

Таким чином, прийняття управлінських рішень в підприємстві має важливе значення для економічного розвитку суб'єктів господарської діяльності, так як саме цей елемент прямо взаємодіє на продуктивність праці на підприємстві та зростанні його конкурентоспроможності на ринку України.

Список використаних джерел:

1. Боярська М.О. Управління інноваційними процесами на підприємствах: особливості реалізації. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2011. №4. С.112-116.
2. Обидєннова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Київ. 2019. С. 153-157.
3. Толмачова Г.Ф., Якубяк О.В. Тенденції розвитку малого підприємництва у сучасних економічних умовах України: збірник наукових праць. Київ. 2014. С. 121-140.

Мосьпан М. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічний потенціал підприємства – це складна, динамічна, ієрархічна і випадкова система взаємопов'язаних елементів. Вони мають усі функції системи: точність, впорядкованість, послідовність елементів, гнучкість, складність тощо.

Як для великих, так і для малих локальних систем економічний потенціал підприємств величезний. В даний час потужність кожної підсистеми не працює по-різному. Процес надходження потенціалу, «метаболізм» різних їх компонентів, призводить до збільшення потенційного рівня кожної підсистеми. Нарощування економічного потенціалу компанії є її основним компонентом.

Взаємодія можливостей на певному рівні є результатом різних характеристик ресурсів, таких як взаємозамінність та взаємодоповнюваність. Взаємозамінність означає, що зменшення або збільшення однієї системи ресурсів може бути певною мірою компенсовано іншим ресурсом. Залежно від характеру інтеграції збільшення одного типу економічних ресурсних систем означає одночасне збільшення обсягу іншого виду ресурсів. Крім того, слід зазначити, що через синергетичну природу складної системи потенціали вищого рівня не можуть розглядатися як сума потенціалів нижчого рівня.

Це найважливіша частина – рівень і структура підприємства вказує на економічний потенціал державного сектору.

При виробництві методів збільшення потужності компанії було розроблено кілька методів прямого платежу.

Основні сфери, що потребують вдосконалення, включають надання інформаційної підтримки компаніям та підвищення наукового рівня планів використання інформаційних технологій.

Одним із ключових показників підвищення ефективності управління навчанням та використання виробничих потужностей є зростання та вдосконалення основних фондів компанії, а також ріст продукції (виконана робота, надані послуги).

Основним фактором підвищення ефективності конфігурації та використання основних фондів є модернізація та технологічне вдосконалення основних фондів. Впровадження науково-технічних досягнень може підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва,

підвищити продуктивність праці працівників, заощадити матеріальні витрати та поліпшити виробничу культуру та безпеку.

У сучасних умовах ефективне використання оборотних коштів також є одним із першочергових завдань компанії, і його можна досягти шляхом прискорення темпів обороту на всіх стадіях циклу. Пришвидшивши оборот оборотних коштів, ви зможете заощадити багато грошей і збільшити рівень виробництва та реалізації без потреби в інших фінансових ресурсах.

Господарська діяльність відбувається в умовах зміни виробничих структур та реінвестування прибутку від цих змін, тому в структурі економічного потенціалу завжди будуть реінвестування та структурні компоненти. Функціональність базової системи управління компанії дуже складна і неоднозначна, тому ці характеристики необхідно враховувати. Виходячи з концепції ресурсів (як групи ресурсів та їх взаємозв'язків), потенціал підприємства як економічної системи можна розглядати з різних точок зору:

- функціональність (як сукупність функцій, що забезпечують виконання завдань і цілей);
- ресурсні цілі (як сукупність ресурсів та можливостей для досягнення конкретних результатів, цілей) та інші концепції.

Однак основним змістом поняття "потенціал підприємства" є інтеграція (оцінка) поточних та майбутніх можливостей економічної системи для перетворення вхідних ресурсів в економічні вигоди через властиві їм комерційні можливості, забезпечуючи тим самим досягнення цілей.

Список використаних джерел:

1. Азарова А. О., Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 215 с.
2. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: підруч. для студентів ВНЗ Харків : Інжек, 2013. 660 с.
3. Бойко В. В. Економіка підприємств України: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2005. 528 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. 2-ге вид., доповн. і переробл. Київ : Атіка, 2007. 528 с.
5. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
6. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. Київ : Знання, 2007. 678 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
8. Економіка торгівлі: навч. посіб. / [Н. О. Власова, В. А. Гросул, О. А. Круглова, М. В. Чорна та ін.]; за ред. Н. О. Власової. Х. : Світ Книг, 2014. 473 с.
9. Іванілов О. С., Таряник О. М., Перетятко А. Ю. Економіка підприємства: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Х. : Консум, 2008. 374 с.
10. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
11. Карпенко Ю. В., Бенях В. В. Економіка підприємства: практикум: навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2017. 412 с.

Мосьпан М. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Методи оцінки потенціалу та його компонентів у науковій літературі дуже різноманітні, що, на жаль, не є систематичним, що ускладнює їх дослідження. Теоретичні методи, що використовуються для визначення економічного потенціалу компанії, можна узагальнити у чотирьох основних аспектах:

Перший спосіб побудови індивідуального соціально-економічного потенціалу – це збільшення витрат, ресурсів та освіченості. Деякі компоненти безпосередньо пов'язані з ресурсами (природні та екологічні, соціальна демографія, фінансовий та майновий потенціал), деякі доступні (освіта, технічний та технологічний потенціал, підприємницький потенціал ринкової інфраструктури, мікроекономіка), а деякі прямі до контролю (системи, динаміка, інтеграційний потенціал). Зазначене структурування дозволяє визначити обсяг ресурсів, який має підстави та можливість їх використання. В той же час, розгляд такої важливої умови, як економічний розвиток відсутнє у структуруванні [2].

Другий метод полягає головним чином у визначенні привабливості корпоративних інвестицій, оцінці ризику їх вкладень. Тому автор цього методу представляє загальний потенціал з точки зору потенціалу суспільства, але його основні компоненти (праця, фінанси, природні ресурси, виробництво тощо) можуть обговорювати соціально-економічні проблеми.

Ця структура відрізняється від спрощеного методу, але містить найважливіші елементи соціально-економічного розвитку, які можна оцінити. Цей метод вимагає деяких удосконалень, щоб мати можливість детально вивчити місцеві функції.

Третій структурований метод базується на тому, що економічні бар'єри представлені правильно, але соціальний фактор не містить даних, необхідних для оцінки регіонального потенціалу (інтелектуального та добровільного), що унеможливорює оцінку соціально-економічного розвитку громади.

Три методи, запропоновані для врахування соціально-економічного потенціалу підприємства, мають спільний фактор (праця, природні ресурси, населення, виробництво, інфраструктура, фінанси) і мають велику різницю в структурі (технології, динаміка, мікроекономіка, інтелект, інновації тощо).

Четвертий метод розділений на три частини, що описують ресурсний потенціал економічного розвитку та готовність процесу:

- основний блок ресурсного потенціалу;
- забезпечити потенціал економічного розвитку регіону;
- можливі можливості економічних реформ в регіоні.

Слід зазначити, що використання методів залежить від обраного напрямку розвитку, мети оцінки, виду та повноти вихідної інформації, складових економічного потенціалу оцінюваного підприємства та інших факторів. Зміни у вартості коротко- та довгострокових корпоративних

активів виявились найбільш прийнятними показниками, оскільки вони враховують перспективи окремих компаній та конкретних галузей, а також світогляд економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бойко В. В. Економіка підприємств України. Навч. посіб.. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2005. 528 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навч. посіб.. 2-ге вид., доповн. і переробл. Київ : Атіка, 2007. 528 с.
3. Іванілов О. С., Таряник О. М., Перегяцько А. Ю. Економіка підприємства. Навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Х. : Консум, 2008. 374 с.
4. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
5. Азарова А. О., Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 215 с.
6. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства. Підруч. для студентів ВНЗ. Харків : Інжек, 2013. 660 с.

Нечаєва А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара(Україна)

**ФАКТОРИ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Щодня в світі з'являються нові компанії і підприємства і зникають деякі старі. Причин, чому компанія могла припинити свою діяльність велика кількість, але однією з найпоширеніших причин є трудові ресурси – працівники даної компанії. Людський фактор, одне з найбільш непрогнозованих явищ в будь-якій компанії. Саме тому метою будь-якого підприємця і менеджера є збільшення продуктивності праці робітників. Сама продуктивність праці є найважливішим показником господарської діяльності та одним з ключових факторів у ринкової і планової економіки. Згідно з правилами поліпшення економіки будь-якої країни, є те, що заробітна плата повинна збільшуватися швидше продуктивності праці мінімум на 0.5%. Але на даний момент це правило не дотримуються деякі країни СНД, що дуже сильно впливає на їх економіку і міжнародні борги.

Існує два шляхи збільшення продуктивності праці. Кожен шлях індивідуально правильний. Для одних компаній підійде перший шлях, для інших – другий. Характеристики шляхів збільшення продуктивності праці можна побачити нижче в таблиці:

Таблиця 1. Характеристика шляхів продуктивності праці.

<i>Інтенсивний шлях</i>	<i>Екстенсивний шлях</i>
Впровадження нової та вдосконалення чинної технології виробництва	Ліквідація цілоденних втрат робочого часу
Удосконалення технології виробництва роботи і покращення організації	Зменшення чисельності допоміжних робітників і переведення їх в основні
Освоєння найбільш раціональних прийомів роботи	Збільшення числа змін роботи (зміна режиму роботи)
Поліпшення конструкцій виробів	Усунення непродуктивних витрат праці

Дуже важливо розробляти нові способи, заходи, в яких виробництво буде вдосконалюватися, заробітна плата збільшуватися паралельно продуктивності праці і скорочувати витрати на виробництві. Першим способом, щоб збільшити продуктивність, є зменшення витрат. Але потрібно розуміти, що зменшувати витрати можна до певного рівня, після якого буде зниження якості товарів або послуг. Величезне значення для продуктивності праці робітників, є фактори впливу. Простими словами, це методи, які використовуються підприємці та менеджери, щоб збільшити продуктивність праці. Є кілька взаємопов'язаних факторів, які впливають на ефективність організації. Перший – це мотивація працівників. В цей фактор входять премії, підвищення в кар'єрних сходах, оплачувана відпустка, нагородження за досягнення цілей і багато іншого. Менеджери заохочують діяльність працівників і самі працівники розуміють, що їхня праця понад норму буде винагороджений.

Другий фактор, компетенція і лояльність менеджерів. Велику роль на психологічному рівні грає відношення керуючого до працівників. Якщо працівник впевнений в компетентності свого керівництва, він упевнений у завтрашньому дні. І якщо щось станеться в компанії, до нього поставляться лояльно. Третім фактором є те, як керуючі менеджера розподіляють відповідальність і роль працівників, і то на які посади керуючий розподілить працівників, щоб максимізувати виробничу діяльність кожного. Четвертим фактором є умова праці. Адже якщо працівнику не подобається його робоче місце, його бажання приходити на роботу буде з часом зменшуватися, а з ним і продуктивність праці. П'ятим фактором є проста організаційна структура. Коли працівник розуміє, як влаштована організаційна структура, він підсвідомо відчуває надійність своєї роботи, якщо змусити працівника сліпо виконувати завдання, а він не буде розуміти навіщо це і для чого.

Таким чином всі співробітники будуть відчувати себе частиною єдиного цілого і це збільшить їх продуктивність праці багаторазово. Перераховані фактори є основою існування для будь-якої компанії. Їх розвиток вкрай важливо, адже компанію можна порівняти з будинком, а правильний підхід і рішення в сфері поліпшення продуктивності праці є цеглинами цієї будівлі. Іноді важливо не те наскільки великий будинок, а наскільки ідеально розміщені в ньому цеглу і навіть найбільші будівлі можуть обрушитися, якщо їх структура буде недостатньо зібраною і продуманою заздалегідь.

Список використаних джерел:

1. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці. Харків, 2008. № 1. 22–28 с.
2. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ, 2004. 432 с.
3. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію. Київ, 2007. № 6. 82–85 с.

Онопрієнко І. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара(Україна)

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ**

Соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність, спрямована на інновативну, суттєву та позитивну зміну у суспільстві, тобто це прибутковий бізнес, який має соціальні цілі, і прибутки якого спрямовуються головним чином на розвиток цього бізнесу або на громадські справи.

Поняття «соціальне підприємництво» відносно нове й незрозуміле для більшості українців, хоча Європа з ним знайома вже кілька століть, а науковці вважають, що саме за соціальним підприємництвом стоїть майбутнє. Про соціальне підприємництво почали говорити в Україні ще на початку 2000-х років. Однак досі навіть представники бізнесу погано розуміють механізм його дії. Вони не розглядали в ньому потенціал для себе та дієвий інструмент вирішення суспільних проблем. Тим паче не усвідомлюють переваг соціального бізнесу, як влада так і суспільство. Хоча розвиток соціального підприємництва в Україні має дуже великі перспективи перед звичайною підприємницькою діяльністю.

«Традиційно виділяють наступні переваги обрання політики соціального підприємництва:

- формується позитивний образ організації в суспільстві;
- зростає рівень довіри до організації (підприємства, фірми);
- збільшуються товарообіг, кількість клієнтів і т. д.;
- з'являється можливість одержати більш вигідні замовлення;
- завдяки авторитету організація може проводити більш активну, ефективну політику в суспільстві, розширюючи свою діяльність, зокрема ринки збуту;
- з'являється можливість домогтися зниження місцевих податків і т.д.» [1].

Соціальне підприємництво допомагає надавати державні послуги в новий спосіб та задовольняти потреби суспільства:

- збагачувати професійний досвід людей, які працюють у соціальних підприємствах, задля подальшого працевлаштування за сучасних ринкових умов;
- розширювати активність громадян, які можуть самостійно розв'язувати свої проблеми та брати відповідальність за своє життя;
- посилювати увагу до соціально незабезпечених груп населення, забезпечуючи їх корисною соціально значущою роботою;
- відроджувати сільські та міські території та поліпшувати їх соціальну інфраструктуру тощо.

Враховуючи великі позитивні перспективи соціального підприємництва. «Існує багато проблем, з якими стикаються молоді інвестори, котрі впливають на розвиток соціального підприємництва:

- Нерозуміння природи соціального підприємництва з боку основних груп суспільства.

- Відсутність законодавчого і адміністративного просування ідеї соціального підприємництва.

- Проблеми, пов'язані з протиріччями в психології соціального підприємництва.

- Залучення фінансових коштів на першому етапі розвитку підприємництва, а також відсутність спеціальних кредитних і займових програм» [2].

Також, перспективам соціальних підприємств в Україні заважають такі негативні фактори як:

- стрімке зростання цін на енергоносії. Вирішити цю проблему можна, якщо перейти на використання альтернативних джерел енергії;

- нестабільна політична та економічна ситуації нашої країни, які не викликають довіри з боку іноземних інвесторів, тому доцільним є ввести систему державних гарантій;

- розвиток корупційної діяльності, який здійснює руйнівний вплив на економіку країни та на соціальне життя суспільства;

- абсолютна відсутність підтримки з боку держави.

Підкреслюючи актуальність проблеми становлення та розвитку соціального підприємництва в Україні як напряму державного регулювання ринку праці, можна зробити такі узагальнюючі висновки. Україна знаходиться тільки на початковому етапі: соціальне підприємництво тільки починає формуватися, вивчаються різноманітні методики та підходи, досліджуються форми та напрями. Але щоб підтримувати позитивний ріст розвитку соціального підприємництва держава повинна вирішити низку проблем, які дуже сильно заважають розвинути такий напрямок, як соціальне підприємництво.

Цей процес можна прискорити за рахунок проведення активної соціально-економічної політики, розгляду формування соціального підприємництва, як важливого самостійного напряму політики соціально-економічних реформ. Саме нарощення активності громадян через створення соціальних підприємств, їхня співпраця з владою дозволить розпочати в Україні вирішення такої надзвичайно актуальної проблеми, як побудова соціальної держави та громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокopenko, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 20-22.
2. Наумова М. Перспективи і проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка, 2016; 8(185): С. 13-22. URL : bulletineconom.univ.kiev.ua

Д. філос. н. Павлова Т. С., канд. екон. наук Павлов Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ МОРАЛЬНОЇ ЕМОЦІЇ ПОДЯКИ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

Незважаючи на ще давній інтерес з боку таких філософів як, Цицерон [4], Адам Сміт [3], емоція подяки залишалася в тіні наукових досліджень сучасної філософії, економіки та психології аж до початку ХХІ століття [8]. Подяка – це моральна емоція, яка переживається людиною, що отримала користь (вигоду) в результаті значного в широкому сенсі слова, цілеспрямованого добровільного вчинку іншого індивіда, без зобов'язання фінансової компенсації благодійнику [8].

Подяка, яку Цицерон [4] вважав найважливішою чеснотою, довгий час не знаходила належного дослідницького інтересу, втім як й інші моральні емоції з позитивною валентністю (перш за все, радість та захоплення). Це може бути пов'язано з тим, що вчені сфокусували увагу на дослідженні моральних емоцій з негативною валентністю (особливо таких, як вина, гнів та сором), оскільки вважали, що саме такого роду емоції мають найбільший вплив на процес прийняття економічних рішень індивідами [6].

В цілому, реакції на негативні події мають бути більш сильними, ніж реакції на більш позитивний досвід, тому що стосовно перших вважається, що вони сприяють кращій адаптації на еволюційному рівні. Такий тип мислення поширюється також на виникнення емоцій, які є природними людськими реакціями на виникнення негативних і позитивних подій.

Дійсно, здатність людини адаптуватися до власного середовища може, мабуть, в більшій мірі пов'язана з тим, щоб справлятися з потенційними загрозами, а не знаходити нові можливості. У той же час труднощі, з якими стикаються індивідууми, необхідно вирішувати для подолання наслідків даної проблеми, тоді як при виникненні позитивних подій втручання не потрібно, що логічно привертає меншу увагу. Таким чином, дослідження особливої ролі позитивних моральних емоцій (особливо емоції подяки) в процесі прийняття рішень економічними агентами є актуальним, зокрема в контексті розвитку соціального співробітництва.

Огляд наукових робіт з експериментальної економіки, соціальної філософії та менеджменту тощо, які присвячені дослідженню впливу моральних емоцій на економічну поведінку, зокрема [2; 6-7; 9] дав змогу запропонувати системне бачення ролі моральної емоції подяки з точки зору сукупності різноманітних та взаємодоповнюючих інструментів підтримки прийняття економічних рішень.

Аналіз досліджень з поведінкової економіки дозволив нам зробити висновок про те, що поступова інтеграція особливої ролі емоційних процесів та механізмів сприяла появі моделей «соціальних переваг», що дало змогу більш реалістично уявити процес прийняття рішень економічними агентами в ситуаціях, коли економічна поведінка досліджується експериментально, ставлячи під сумнів егоїстичне та матеріалістичне уявлення про людину. Також визначено напрями удосконалення економіко-математичного моделювання

процесу прийняття рішень на основі більш реалістичного уявлення про економічну поведінку, зокрема завдяки спеціальному дослідженню впливу позитивних емоцій (особливо емоції подяки).

Список використаних джерел:

1. Павлов Р.А. Кредитні рейтингові агентства та фінансова безпека емітентів цінних паперів з позицій моделі “Les economies de la grandeur” французького соціологічного неoinституціоналізму / Р.А. Павлов, Т.С. Павлова, О.В. Левкович // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпро: Біла К.О., 2017. – 487 с. – С. 417-435.
2. Павлова Т. С. Етична емоція як основа права і моралі: соціально-філософський аспект. Культура народів Причорномор'я. 2013. № 245. С. 179-181.
3. Смит А. Теория нравственных чувств. М.: Республика, 1997. 352 с.
4. Цицерон. О пределах блага и зла. Парадоксы стоиков. / Пер. Н. А. Фёдорова, комм. Б. М. Никольского, вступ. ст. Н. П. Гринцера. (Серия «Памятники мировой культуры»). М.: РГГУ. 2000. 480 с.
5. Camerer, C., & Ho, T.-H. (2015). Behavioral game theory, experiments and modeling. In H. P. Young & S. Zamir, (Eds.), *Handbook of game theory* (pp. 517-573). Amsterdam: Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-444-53766-9.00010-0.
6. Feldman, G., Wong, K. F. E., & Baumeister, R. F. (2016). Bad is freer than good: Positive-negative asymmetry in attributions of free will. *Consciousness and Cognition*, 42, 26-40.
7. Grynko T. V. Organizational culture and image as 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. – Poland, Kielce: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. – V. 3. – P. 252-270.
8. McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249-266.
9. Smith, V. (1962). An experimental study of competitive market behavior. *The Journal of Political Economy*. 70(2), 111-137.

Пастарнак Р. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)
**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Категорія «економічний потенціал» полягає в узагальненій оцінці потенційних можливостей в процесі використання наявних ресурсів, іншими словами, в ступені ефективності їх застосування для досягнення економічного ефекту. Отже, економічний потенціал буде тим вище, чим ефективніше будуть використовуватися наявні ресурси, можливості або засоби [1]. Питання аналізу економічного потенціалу підприємств, залишається актуальним, так як існуючі методики оцінки потенціалу дозволяють сформувати лише загальне уявлення про стан підприємства, при цьому залишаючи поза увагою важливі фактори, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень.

Пропонується розглядати економічний потенціал з точки зору динамічного підходу як сукупність визначальних компетенцій взаємодіючих між собою. Методологічна суть даного підходу дозволяє визначити економічний потенціал як категорію, функціонування якої забезпечує формування умов для зростання і розвитку конкурентоспроможності

підприємства. Це обумовлено тим, що компетенції підприємства перебуваючи у взаємодії, забезпечують розвиток економічного потенціалу як компетенції невідтворюваності для конкурентів і тим самим визначають успіх діяльності підприємства.

Під формуванням потенціалу підприємства розуміють «процес створення і організації системи ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства» [3].

На підставі узагальнення теоретичних основ формування потенціалу підприємства сформулюємо етапи робіт для потенціалу розвитку підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Етапи створення та розвитку потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4]

Під потенціалом сталого розвитку автотранспортної компанії пропонується розглядати інтегральну характеристику, яка відображатиме можливості оцінюваного об'єкта (компанії) функціонувати відповідно до вимог, що пред'являються зацікавленими особами (стейкхолдерами) і суспільством до підприємств даної галузі. В даному випадку, коли мова йде про сталий розвиток транспортної компанії, пропонується виділити такі елементи потенціалу, як соціальний, економічний, функціональний, ринковий [4].

Система показників, рекомендованих для оцінки кожного з елементів потенціалу автотранспортної компанії, наведена на рис. 2.

Отже, процес створення та розвитку потенціалу підприємства визначає порядок переходу від поточного стану потенціалу підприємства до бажаного (проектного) стану та базується на здатності підприємства перерозподіляти наявні ресурси та зусилля чи виявляти приховані ресурси і зусилля шляхом перетворення та (або) в результаті саморозвитку. Розроблений процес дає можливість спрогнозувати для підприємства зміни показників використання його потенціалу розвитку на визначений період часу. Реалізація зазначеного процесу дає змогу нарощувати наявний потенціал, оцінювати рівень синергії у взаємодії елементів нарощеного потенціалу розвитку та створювати нові типи потенціалу підприємства.

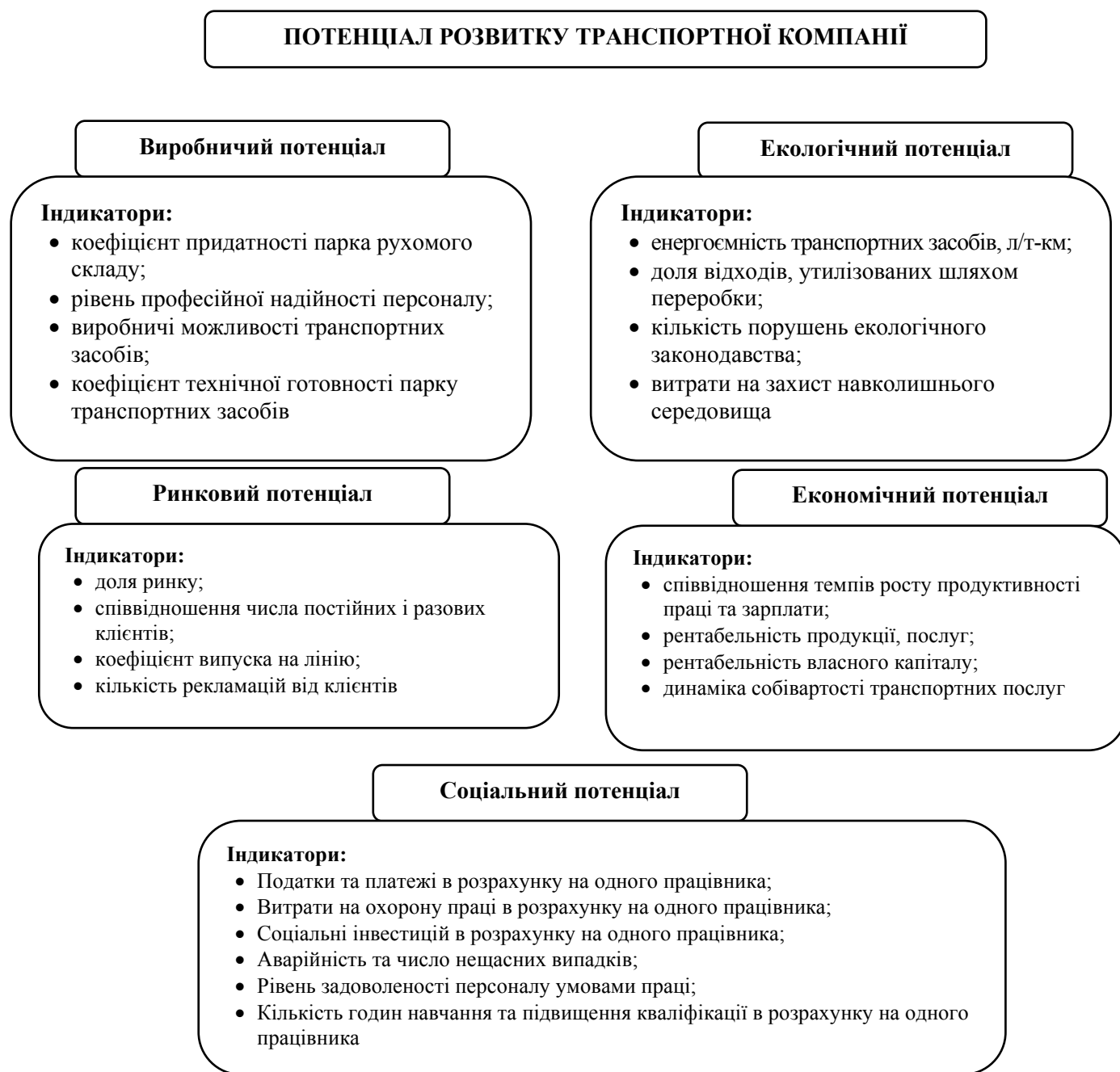


Рис. 2. Система формування та оцінки потенціалу автотранспортного підприємства
Джерело: складено автором на основі [4; 5]

Список використаних джерел:

1. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4. С. 160-171.
2. Ксенофонтова Т.Ю. Инновационный потенциал как резерв повышения конкурентоспособности производственного предприятия. *Вестник ИНЖЭКОНА. Экономика*. 2011. № 3 (46). С. 72-81.
3. Маринич І.А., Кадилович Н.Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 20.15. С. 220-224.
4. Пипенко І.С. Процес формування потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць*. 2013. № 22. С. 61-71.
5. Тимошук М.Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. пр.* 2010. № 20. С. 241-248.

Перерва Б. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ
НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ**

Протягом свого життя люди повинні харчуватися, одягатися, захищати себе від несприятливих погодних умов, підтримувати організм в нормальному стані, тобто задовольняти свої найрізноманітніші потреби.

Споживчий ринок – це особи, які купують товари та послуги для особистого споживання. Основною фігурою на ринку є споживач. Головною метою споживача є придбання товару або послуги, яка може задовольнити власні потреби. Кожен споживач відрізняється своїми смаками, індивідуальністю, віком, статтю та ін.

Поведінка споживача – це пізнавальна, емоційна та фізична активність, безпосередньо пов'язана з отриманням, споживання та звільнення від продукції, послуг, включаючи процеси прийняття рішень, які передують цій діяльності та слідує за нею.

Специфіка ринку споживчих товарів полягає в тому, що ці ринки поділені на безліч сегментів, які мають певні категорії покупців зі своїми вимогами, смаками, вимогами, традиціями та обмеженнями платоспроможності. Вирішуючи, що і де купувати, споживач визначає, який товар буде вироблятися, а який бізнес буде успішним. Наразі свобода вибору товарів покупців зросла, головним чином, завдяки їх мобільності та кращій обізнаності через рекламу, засоби масової інформації та Інтернет.

На ринку вивчається вплив різних факторів на поведінку покупців. Вони дають уявлення про те, як ефективніше охопити і обслужити покупця. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори можна розділити на дві групи:

- культурні фактори;
- соціальні фактори.

Культурні фактори мають сильний вплив на поведінку споживачів, особливо на загальному рівні, який належить до певної субкультури та соціального класу. Культура є

визначальним фактором потреб і поведінки людини, яка походить з дитинства, з сім'ї та через інші соціальні інститути, певний набір цінностей, стереотипів сприйняття та поведінку.

Субкультури створюються на національній, релігійній, расовій чи регіональній основі, велика кількість з яких формує важливі сегменти ринку, які виробники повинні враховувати при розробці продукції та плануванні маркетингових програм.

Члени соціальних класів мають певні спільні уподобання при виборі різних товарів та брендів. Використовуючи цю обставину, деякі виробники зосереджують свою увагу на задоволенні потреб одного класу.

Окрім культурних факторів, на поведінку споживачів впливають також соціальні фактори, такі як референтні групи, сім'я, ролі та статуси.

Референтні групи – це групи, які мають прямий чи опосередкований вплив на ставлення людини до чогось або когось та їх поведінку. Сім'я є найважливішим соціальним об'єднанням споживачів – покупців.

Фактори внутрішнього впливу:

- мотивація;
- емоції;
- персональні цінності;
- стиль життя;
- ресурси споживачів;
- знання споживачів.

На вибір покупки покупцем впливають його особисті характеристики: вік і ступінь життєвого циклу сім'ї, робота, економічне становище, спосіб життя, риси характеру і самооцінка.

Мотивація починається з усвідомлення потреби. Необхідно відчувати розбіжність між бажаним і реальним. Чим більше розходження, тим сильніше активується нервеве збудження, зване позивом. Чим сильніше спонукання, тим більша потреба в терміновому задоволенні.

Особистість – це характеристики конкретної людини та людей загалом, що пояснюють моделі поведінки. Особистісні риси пояснюють ті аспекти поведінки, які залишаються відносно незмінними незалежно від контексту: тобто використання параметрів особистості для прогнозування поведінки.

Набір людських цінностей часто впливає на мотивацію споживачів. У цьому контексті товари мають велике значення, оскільки вони розглядаються як інструменти, які допомагають людині досягти мети системи цінностей.

Оскільки цінності є рушійною силою багатьох дій споживачів, усі дослідження їхньої поведінки зрештою пов'язані з визначенням та вимірюванням цінностей. Жодна з індивідуальних характеристик не впливає на рішення про покупку або фактор ресурсів, доступних споживачеві.

Роль лідера ринку полягає в тому, щоб розуміти різних учасників споживчого процесу і розуміти основні фактори, що впливають на поведінку споживачів. Це розуміння

дозволяє учаснику ринку створити значущу та ефективну маркетингову програму для свого цільового ринку.

Кінцевою точкою руху всіх матеріальних цінностей є споживач. Так чи інакше, особливо в умовах ринкової економіки, споживач стає схожим на негласного «лідера» компанії, впливаючи на процес управління своїми уподобаннями та поведінкою.

Список використаних джерел:

1. Зозулев А.В. Поведение потребителей. -Киев: Знання, 2004.
2. Соломон М.Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынках: Пер. с англ. – СПб.: ООО ДиаСофтЮп, 2003. – 784 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2001

Перерва Б. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємство являє собою складну соціально-економічну систему, яка об'єднує між собою матеріальні аспекти, людські ресурси та інформаційні зв'язки. Організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, її фінансова стійкість та всі показники діяльності залежать від забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами і їх раціонального використання. Персонал підприємства, висока продуктивність праці допомагають у збільшенні виробництва, використанні обладнання, роботі механізмів, зниженню витрат і зростанні прибутку.

Принципи управління трудовими ресурсами – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники та фахівці в процесі управління трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами повинно відповідати наступним принципам [1]:

- науковий, демократичний централізм, відповідність плану, єдність порядків;
- централізації й децентралізації, поєднання індивідуального і колективного підходів, функціонального, лінійного і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Багато всесвітньо відомих фірм та корпорацій сьогодні керуються принципами, які залишалися незмінними протягом десятиліть. Один із головних – кожен працівник заслуговує на повагу. Цей принцип, сформульований на початку минулого сторіччя, але використовують його і сьогодні на всіх рівнях управління.

Незважаючи на вітчизняні та зарубіжні методи управління трудовими ресурсами, майже всі підприємства тепер розробляють власну стратегію управління. Одні – на першому етапі створюють численний відділ, який керує персоналом із застосуванням новітніх технологій, а інші – довгий час не можуть створити певну систему чи стратегію регулювання.

Як відомо, в європейських підприємницьких організаціях управління трудовими ресурсами направлено переважно на технологічні методи, натомість, в українських – здебільшого на розсуд та досвід менеджерів. Вони ставлять в основу кадрову політику та найголовніша ціль – створити оптимальний баланс. Перша складова балансу – ефективна соціальна програма яка підтримує, відповідає потребам співробітників та мотивує їх. Друга – система підпорядкування і покарання, яка встановлює рамки й терміни досягнення корпоративних цілей.

Систематичний розгляд проблеми мотивації праці співробітників потребує врахування таких факторів:

- особисті якості працюючих;
- значення виконаних робіт;
- характеристика ситуацій, які відбуваються на роботі;
- висловлювання задоволення роботою.

Є кілька способів підвищити ефективність управління трудовими ресурсами. На підставі досліджень їх можна розбити на п'ять відносно незалежних складових:

1. Матеріальне стимулювання. Мотиваційний механізм заробітної плати відіграє велику роль, але її постійне підвищення не допомагає підтримувати трудову активність на потрібному рівні та підвищувати продуктивність праці.

2. Покращення умов праці. Умови праці служать потребою та мотивом для роботи з певною прибутковістю. Вони можуть бути як фактором, так і наслідком певної продуктивності.

3. Поліпшення організації праці. Це охоплює: постановку цілей, розширення робочих функцій, збагачення персоналу, ротацію виробництва, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці, вивчення часу, що витрачається співробітником на виконання роботи, темпу роботи, посилення зворотного зв'язку [1].

4. Залучення співробітників до процесу управління. Кожен, хто приходить в колектив, знає, що він має можливість стати партнером.

5. Ні грошовим стимулам. Цей спосіб заохочення включає:

- моральне стимулювання;
- організаційне стимулювання.

Як висновок, управління персоналом – це складна наука, яка включає в себе складові, що забезпечують успішну роботу підприємства, елементи, способи впливу, систему покарань та заохочення, які в кінцевому результаті приведуть до прибутку. Важливим елементом є відповідність трудовому законодавству. Управління трудовими ресурсами має враховувати концепцію розвитку підприємства та захищати інтереси співробітників. Досвід європейських компаній показує, що важливою складовою ефективної діяльності – є підвищена увага до співробітників. Успіх залежить від багатьох складових, серед яких пріоритетними є мудрі рішення керівника, креативність менеджерів та злагоджена робота в команді.

Список використаних джерел:

1. Актуальные проблемы управления персоналом и их возможные решения на основе мотивации. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.klubok.net/pageid504.html>
2. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Т 2. Управління персоналом в організаціях. Київ: КНЕУ. 2005. 435с.
3. Управление персоналом. Как быть и что делать? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.finansy.asia/articles/upravlenie-personalom-kak-byt-i-cto-delat>

Погрібний Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФАКТОРИНГ ЯК МЕТОД ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Одна із головних складових майна підприємства – оборотні активи. Їхній стан та ефективність використання – один із головних факторів успішності діяльності підприємства. Можлива ситуація, коли керівництво приділяє недостатньо уваги структурі оборотних активів. Це може призвести до наступних наслідків: надлишок чи нехватка матеріальних запасів (як продукції, готової до відвантаження, так і сировини й матеріалів для її виготовлення), завелика кількість безнадійних торгів, перевага кредиторської заборгованості над дебіторською. Проте, якщо оптимізувати цю структуру, зазначенні наслідки не настануть, та підприємство матиме можливість безперервного виробництва продукції та впевненої її реалізації.

Задля появи та подальшого збільшення дебіторської заборгованості підприємства ключове значення має підбір майбутніх покупців і визначення умов оплати, котрі передбачаються в контрактах. Для постійних клієнтів можна надавати можливість оплати товарів в кредит. Створюючи політику кредитування покупців власної продукції, підприємство зобов'язане визначитися по низці ключових питань, до яких можна віднести: умови та терміни кредитування; стандарти кредитоспроможності; система використання резерву по сумнівних або безнадійних боргах; система збору платежів (системи покарання недобросовісних контрагентів та процедури взаємодії з ними у разі порушення умов оплати; показники, котрі свідчать про наявність та суттєвість порушень) [1].

Факторинг є методом фінансування, котрий полягає у наданні можливості підприємству отримувати контрактну оплату достроково, не чекаючи на дату виплати платежів. Компанія, що надає послугу з факторингу, по суті, викупає у підприємства-продавця її дебіторську заборгованість, одразу ж перераховуючи гроші натомість. Причини слабого охоплення факторингом малих і середніх суб'єктів підприємництва є наступні [4]:

– низька якість і непрозорість бухгалтерської звітності малих і середніх суб'єктів підприємництва, а також умисне приховування повної інформації про заборгованість. Найчастіше підприємці спеціально погіршують свої показники для зниження податків;

– високий ризик банкрутства малих і середніх суб'єктів підприємництва, чинниками якого є: нестійкий стан економіки, регулярні кризи, податкове навантаження і т. ін. Це і призводить до нерівномірної діяльності малих і середніх суб'єктів підприємництва;

– для малих і середніх суб'єктів підприємництва практично відсутні і страхові послуги в частині страхування фінансових ризиків.

Під час здійснення факторингової операції, фактор-установа (банк чи компанія) стягує із підприємства-продавця визначену комісійну плату, що становить певний процент від суми платежу. Ставки комісійної плати диференціюються з урахуванням рівня платоспроможності покупця продукції і передбачених термінів її оплати. Факторинг, як фінансовий інструмент, має низку певних переваг та недоліків. До переваг можна віднести: зарахування грошових коштів раніше дати виплати по контракту; зниження фінансового навантаження на платіжний календар підприємства, простота у використанні; не виключає можливість використання інших інструментів(наприклад, кредитування).

Проте, факторинг має й свої недоліки. До них можна віднести, зазвичай, високу вартість послуги; певні репутаційні втрати через використання послуг факторингу: у покупців може складатись негативне враження через зміну власника дебіторської заборгованості [2]. Також, компанії, що надають послуги з факторингу мають свої методи та способи збори коштів за рахунками, що прострочені, котрі досить часто викликають неоднозначні почуття у покупців. Використання механізм факторингу надає підприємству можливість визволити деяку частину грошових коштів та використовувати її.

Як показує світова практика, до факторингової компанії слід звертатися після настання строків платежу по контрактному рахунку і в періоди гострої нестачі грошових коштів, що виникла через нестягненість дебіторської заборгованості. Найбільш оптимальним є передача прав стягнення грошових коштів з клієнтів за контрактними зобов'язаннями, термін виникнення яких становить від пів року до року. За пізнішими боргами факторингова компанія або банк може запросити занадто високий відсоток або взагалі відмовити у наданні послуг [3].

Отже, можна зробити наступний висновок. Підприємство має приділяти достатньо уваги структурі його оборотних активів, та використовувати методи задля її оптимізації. Використання факторингу, як методу оптимізації, є доцільним, в тому випадку, якщо на балансі підприємства є дебіторська заборгованість, що прострочена.

Список використаних джерел:

1. Бетехтіна Л.О. Оборотні та необоротні активи підприємства. URL: http://8ref.com/2/реферат_200773.html.
2. Гвініашвілі Т.З. Проблеми та тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *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. Т. 2. С. 54-57.
3. Гринько Т.В., Кашіна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104–114.
4. Факторинг. Плюси та мінуси. URL: <https://getfinance.ru/soveti/factoring-plyusy-i-minusy>.

Попова О. М., Комисарик Є. О.

Дніпропетровський Національний університет ім. Олеса Гончара (Україна)

ФАКТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ

Сталий розвиток заснований на розумному використанні ресурсної бази та охороні навколишнього середовища. Саме це визначає створення соціально-орієнтованої економіки [1].

Фактори розміщення – це сукупність просторово-нерівнозначних умов, ресурсів і їх властивостей, правильне використання яких забезпечує найкращі результати при розміщенні підприємств [2].

Загалом існує 10 факторів сталого розвитку:

1. Сировинний фактор;
2. Паливно-енергетичний фактор;
3. Водний фактор;
4. Фактор робочої сили;
5. Кліматичний, біотичний та земельний фактори;
6. Ринковий фактор;
7. Транспортний фактор;
8. Фактор економіко-географічного положення;
9. Науково-технічний прогрес;
10. Екологічний фактор.

Науково-технічний прогрес (або НТП) – це процес пізнання чогось нового, відкриття нових знань, які потім можна застосувати у науці для винайдення технологій виробництва. НТП у світі почався у п'ятдесятих роках ХХ століття.[3]

Фактор науково-технічного прогресу впливає на розміщення виробництв відповідно до результатів наукових винаходів та технологій. Наприклад, підприємства чорної металургії доцільно розташовувати в районах з великою кількістю руди. Після застосування у цій галузі новітніх технологій – це буде найбільш вигідним рішенням. [4]

Головна риса науково-технічного прогресу – перетворення науки на ланку «наука – техніка – виробництво». Тобто, із розвитком науки з'являється все більше інноваційної техніки, яка, в свою чергу, допомагає автоматизувати та удосконалити виробництво.

НТП впливає і на значимість інших факторів, залежно від свого ступеня розвитку. Наприклад, зараз значення транспортного фактора (його вплив зазвичай падав) має зрости, оскільки держави дуже залежать одна від одної сировиною, енергією та продовольством. Також змін зазнав сировинний фактор, адже через розвиток науки і техніки необхідно постійно добувати мінерально-сировинні ресурси. Раніше це було не вигідно, проте зараз родовища інтенсивно експлуатуються [3].

На регіональний розвиток великий вплив мають нові напрямки НТП: комплексна механізація, автоматизація та хімізація (хімічні технології) виробництва, а також впровадження нових технологій [2].

Впровадження хімічних технологій зараз має істотний вплив на розміщення виробництва. Наприклад, підприємства, які виробляють синтетичний каучук розміщують біля виробництва картопляного спирту, який застосовується при виготовленні каучуку.

По мірі того, як розвивається науково-технічний прогрес знижується матеріаломісткість та трудомісткість певного виробництва. [4].

Трудомісткість знижується через те, що на сьогодні роботу, яка виконувалась людиною, можуть виконувати автоматизовані пристрої, машини та роботи.

Фактор науково-технічного прогресу передбачає ще й створення технопарків (або технополісів).

Технопарк – це формат нерухомості у вигляді майданчика, де компаніям надається повний перелік послуг для створення та розвитку технологій. [5].

Задача технополісів полягає у тому, щоб перетворити знання у технології, а потім ці технології передати у промисловість на виробництва.

Сучасні технопарки надають різноманітні послуги: юридичні, бухгалтерські, клінінгові, транспортні та ІТ-послуги.

За роки свого існування технополіси стали найбільш ефективною економічною формою поєднання науки та промисловості. [5] На даний момент, в Україні існує 16 технопарків.

Список використаних джерел:

1. Методичні матеріали для впровадження освітнього модуля «основи стратегії сталого розвитку в Україні» 2016. – 216 с.
2. Семенов В.Ф. Регіональна економіка: навчальний посібник / В.Ф. Семенов. – К.: Леся, 2008. – 595 с.
3. Тодосійчук В.Л. Регіональна економіка: Підручник / В.Л. Тодосійчук. – Вінниця: ВДАУ, 2008. – 436 с.
4. Іщук С.І. Регіональна економіка: теорія, методи, практика / С.І.Іщук, О.В.Гладкий. – К.: Знання, 2013. – 447 с.
5. Сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki>

Приходько А. В., Смирнова Т. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

Карантинні обмеження, які запроваджуються для боротьби із пандемією коронавірусу, суттєвим чином впливають на організацію праці на підприємствах. Працівники і бізнес стикаються із катастрофою у всіх країнах, як в розвинутих економіках, так і в економіках, що розвиваються. Все більше і більше установ визнають, що поточна ситуація з пандемією коронавірусу є найгіршою глобальною економічною кризою з часів Другої світової війни.

Для значної частини підприємств це є великим викликом, реагувати на який треба прямо зараз, застосовуючи новітні та нетрадиційні підходи. Такі засоби мають допомогти підприємствам трансформуватися та прилаштуватися до «нової реальності». Слід визнати, що пандемія та її наслідки змінять організацію діяльності підприємств та економіки світу в цілому.

Сьогодні багато підприємців та учасників ринку розуміють, що пандемія коронавірусу призводить не тільки до фінансово-економічної кризи, але й впливатиме на виробничо-комерційну діяльність усіх бізнес-структур як в оперативному, так і стратегічному плані [1].

Відповідно в сформованій системі ринкових взаємовідносин найближчим часом повинні з'явитись новітні інноваційні розробки та продукти, які повинні об'єднати теорію та сучасні тенденції.

Для такої необхідної та перспективної сфери, як інформаційні технології (ІТ) дистанційна робота не є кардинально новою через специфіку діяльності. Усі працівники завантажують в «хмару» результат виконаної роботи – програмний код або документи. За досвідом ІТ-індустрії, оптимізація робочих процесів відбувається наступним чином:

1. Постійна безпосередня комунікація. Команди підтримують зв'язок, дають звіт про зроблену роботу, вирішують проблеми для того, щоб забезпечити рух в одному напрямі. До того ж, компанії розуміють важливість візуального контакту, тому, наприклад, компанія Sigma Software наполягає на тому, щоб спілкування із замовниками відбувалося тільки з відео.

2. Зрозуміла структура. SoftElegance запропонувала поділяти на малі групи співробітників. Таким чином створюється додаткова структурованість, яка забезпечує ефективне делегування та контроль.

3. Мотивація та підтримка. Такі компанії, як N-iX, Sigma Software та EPAM Ukraine, постійно проводять онлайн-зустрічі та оперативні мітинги щодо підвищення ефективності роботи вдома, мотивації, підтримки емоційного стану команд [4].

Важливим кроком для забезпечення дотримання особливих вимог до організації праці на підприємстві в умовах пандемії коронавірусу є запровадження в діяльність підприємства плану дій в надзвичайній ситуації, тому що підприємства змушені змінювати елементи стратегії відповідно до можливостей роботи на віддаленому доступі. Такий план дасть можливість роботи бізнесу безперервно на випадок спалаху коронавірусу в районі, де бізнес здійснює свою діяльність, чи на самому підприємстві [2].

Саме такий елемент може стати відправною точкою оновлення маркетингового менеджменту компаній ІТ-сфери в умовах карантину. Інформація про план, порядок його реалізації та заходи, які дозволять уникнути зараження є важливими для внутрішньої (співробітників, партнерів, менеджменту) та зовнішньої системи комунікації (покупців та клієнтів, постачальників, майбутніх працівників). Саме суттєве оновлення маркетингової концепції має стати основною подальших змін в управлінні маркетинговою діяльністю компаній в цілому, які мають відбуватися на тлі пандемії коронавірусу.

Цікавий досвід є у Alibaba Group, які запустили міжнародний проект щодо скасування назв посад. Ця компанія вперше провела дослідження і з'ясувала, що вказівка посад негативно впливає на переговори всередині компанії і знижує ініціативність. Зокрема, якщо людина бачить в чаті керівника високого рівня, вона з більшою часткою ймовірності надасть перевагу згадати формулювання, ніж висловитися безпосередньо. Тепер замість посад співробітники в корпоративних чатах бачитимуть лише назву функції, наприклад, «функція маркетингу» або «функція корпоративних комунікацій». При цьому будь-який співробітник може написати або зателефонувати керівнику будь-якого рангу, включаючи засновника групи або гендиректора. Крім того, зручна горизонтальна структура особливо важлива для покоління Z, яке є джерелом людських ресурсів (HR) в IT-сфері. Можливість для випускників вузів спілкуватися на рівних з топ-менеджментом збільшила швидкість реалізації проектів [3].

Поєднання всіх факторів виробничого процесу, узгоджене зі структурою замовленої споживачами продукції, зорієнтоване на підвищення якості і зниження витрат, розраховане на максимум доходу і ефекту у споживача, становить конкретну цільову функцію управління кадровим потенціалом підприємства.

Всі елементи оновлення організації праці на підприємстві мають бути спрямовані на ефективізацію діяльності підприємства в умовах пандемії. Компаніям, як ніколи, доцільно:

- забезпечити єдність інтересів особистості, групи осіб і трудового колективу в цілому й їх цілеспрямовану діяльність;
- тісно пов'язувати розмір винагороди з результатами праці;
- сприяти згуртуванню працівників і зближенню їх інтересів, оскільки рівень оплати кожного працівника залежить від результатів роботи всього підприємства;
- забезпечувати гнучкість стимулювання за рахунок зміни частини заробітної плати (надбавок, премій та штрафів);
- стимулювати підвищення професійного рівня працівників.

Отже, слід відзначити, що специфічні умови функціонування підприємств, які склалися завдяки такому загрозливому явищу, як пандемія коронавірусу, викликають необхідність змін у всіх процесах. Слід визначити, що повернення до попереднього розвитку економіки не буде, тому підприємствам слід віднаходити власні рецепти адаптації до таких умов «нової реальності». В стислі терміни це робити дуже складно, навіть для IT-компаній, але не слід розцінювати карантин як період занепаду бізнесу. Потрібно знаходити нові можливості для розвитку. Ефективність їх реалізації залежить від внутрішньої готовності компанії та її клієнтів до таких змін.

Список використаних джерел:

1. Юхименко С. COVID-19, бізнес та діджиталізація: кілька думок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=6380>
2. Рекомендації для роботодавців у зв'язку з поширенням коронавірусу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://yu.mk.ua/news/show/rekomendatsii_dlya_robotodavtsiv_u_zvyazku_z_poshirennyam_koronavirusu

3. Гудошников С. Alibaba отменила названия должностей, чтобы повысить инициативность сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://daily.afisha.ru/news/43057-alibaba-otmenila-nazvaniya-dolzhnostey-chtoby-povysit-iniciativnost-sotrudnikov>
4. Ольга Куничак. Віддалена робота: чому можна навчитися в ІТ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/194705_vddalena-robota-chomu-mozhna-navchitisya-v-t

Рябук К. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ЧАСТИНИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогоднішній день для керівників багатьох компаній одним з найважливіших аспектів забезпечення зростання і розвитку організацій є правильне застосування методів управління змінами. Фахівці, що досліджують дане питання, зазначають, що ключовим елементом в роботі організацій є співробітники і їх здатність швидко пристосовуватися до змін. Від цього залежить успіх нововведень і перетворень в процесах і системах організації. Цим обумовлюється актуальність вивчення різноманітних моделей поведінки співробітників в організаційному середовищі [1].

Дана тема знайшла своє відображення в роботах таких науковців: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Дж. Дональдсон, В. Ліщинська, Л. Тарасенко, Г. Тарасюк.

Управління змінами з точки зору проектної діяльності – це напрямок робіт в рамках проектної діяльності, націлений на забезпечення впровадження перетворень в організаціях. Експерти відомої міжнародної мережі компаній «Делойт», які надають послуги в сфері аудиту, оподаткування, управлінського і фінансового консультування державним і приватним компаніям, що працюють в різних галузях промисловості, стверджують, що «управління змінами дозволяє підвищити ефективність проектної роботи за рахунок підготовки персоналу та бізнес-середовища компанії до сприйняття змін, які передбачає проект. Управління змінами – це, передусім, робота з персоналом організації, яка допомагає змінювати сприйняття змін всередині компанії, забезпечувати позитивне ставлення персоналу до нововведень і підготовку співробітників до отримання нових знань і застосування їх на практиці. Впровадження змін – це безперервний процес, який супроводжує проект, починаючи з етапу його задумки і закінчуючи етапом досягнення запланованих результатів. Управління змінами забезпечує перехід організації з поточного стану в цільовий» [1].

Основними цілями при виконанні робіт з управління змінами в рамках проектної діяльності є: забезпечення готовності і стимулювання бажання співробітників приймати і реалізовувати зміни в організації; надання підтримки функціональним напрямкам проектних робіт; мінімізація організаційних ризиків проекту [2].

У звіті «Делойт» зазначено, що «Делойт» застосовує унікальну методологію управління змінами, засновану на власних розробках і багаторічному досвіді експертів компанії.

Методологія «Делойт» включає сім основних напрямків робіт з управління змінами, кожен з яких націлений на вирішення конкретних завдань і досягнення певних переваг» [2]. Цими сьома напрямками є:

- вироблення єдиного бачення і стратегії реалізації проекту; створення бренду проекту;
- аналіз кола зацікавлених осіб; вироблення стратегії залучення в проект співробітників організації;
- вибудовування двосторонніх комунікацій: організація системного, своєчасного і достатнього інформування співробітників про зміни і збір зворотного зв'язку;
- оцінка ступеня впливу проектних змін на бізнес-процеси, організаційну структуру компанії, людські ресурси та технології; розробка плану заходів щодо усунення бізнес-розривів і координування реалізації намічених заходів на рівні компанії;
- визначення цільових моделей поведінки, необхідних для ефективної роботи в нових умовах;
- оцінка готовності компанії до змін; виявлення та своєчасна мінімізація організаційних ризиків для успішної реалізації проекту;
- вироблення оптимального підходу до навчання проектним змінам; розробка програми навчання; координування розробки навчальних матеріалів та оцінка ефективності навчання [2].

Експерти «Делойт» зазначають, що фінансування проектної діяльності має значний вплив на ступінь ефекту від робіт з управління змінами. Тому грамотний розподіл ресурсів для здійснення проектної діяльності є надважливим завданням менеджера проекту. Ще одним не менш значним завданням менеджера проекту є його здатність пояснити та описати керівникам бізнес-підрозділів, які саме зміни необхідно впровадити у поточну роботу підрозділів. Останнє особливо стосується тих проектів, які націлені на повну трансформацію бізнесу. Після впровадження проекту настає черга оцінки впливу змін, яка проводиться за такими параметрами: зміни в бізнес-процесах, політиках і процедурах, навичках персоналу, ІТ-платформі і технічній оснащеності, а також в корпоративній культурі [1].

Можна узагальнити, що управління змінами – один з найважливіших процесів, що забезпечує ефективний перехід організацій на новий якісний рівень роботи, що підтримує їх зростання і розвиток. Грамотне та ефективне управління змінами допомагає керівництву своєчасно зрозуміти, чи готова організація до впровадження змін, де в організації присутній опір змінам і як з ним боротися та як залучити співробітників у процес впровадження змін з максимальною користю для них та організації.

Список використаних джерел:

1. Звіт компанії Deloitte. Результати дослідження. Управління змінами як частина проектної діяльності. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/operations/articles/change-anagement-as-part-of-the-project-activities.html>.
2. Deloitte Change Management. Консультаційні послуги по управлінню змінами. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/our-change-management-methodology.html>.

3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ: Науковий журнал*. Харків, 2013. № 10. С. 247–252.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах : кол. монографія. Дніпропетровськ, 2014. С. 142–154.

Савчук Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕНЕДЖЕР ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

До вимог ринку праці завжди дуже актуально знайти кваліфікованого фахівця, котрий зможе якісно керувати персоналом на підприємстві – це менеджер. Професіонали-менеджери можуть зробити підприємство не тільки ефективнішим та конкурентоспроможним, а й дати змогу підприємству впровадити інновації для підвищення прибутку. Сучасні менеджери стикаються з багатьма проблемами. Їм треба обдумувати наперед такі питання: які проблеми будуть виникати завтра; як вирішити це вже зараз; які умови створити для прийняття змін в організації та інше. Багато аспектів трудового життя зараз перенесено у сферу саморозвитку особистості, побудови кар'єри, формування справжніх професійних якостей фахівця[1].

Досвід вчених стосовно питань підготовки, індивідуально-професійного розвитку фахівців у галузі менеджменту такі: О. Бабенко, Л. Карамушка, Т. Баталова, С. Максименко, М. Вудкок, А. Файоль, В. Мельниченко, Л. Краснова, Т. Дудар, С. Яголковський, Лі Якокка, О. Медведєва, Р. Фрімен, Н. Димченко, М. Діденко, П. Друкер, Я. Мартинишин та інші зарубіжні та вітчизняні автори.

Успіх в будь-якому бізнесі пов'язано з професіоналізмом та особистими властивостями менеджера. Один з основних чинників задля розвитку підприємства – це робота колективу, як єдиний цілісний організм. Менеджери здійснюють контроль, планують та приймають рішення, формують цілі і реалізують ідеї підприємства.

По сучасним уявленням, менеджера це[2]:

- управлінець, який керує командою людей;
- вихователь з високими моральними якостями, здатний створити дружній колектив з прагненням працювати;
- людина, яка постійно спілкується з підлеглими, керівництвом та партнерами;
- працівник, який моментально долає зовнішні та внутрішні конфлікти;
- людина з навичками стратегічного мислення;
- працівник, який здатний знайти гідних партнерів;
- професіонал, який в змозі виявити конкурентів, знайти їх переваги, недоліки та використовувати інформацію про них в своїх інтересах;

- новатор в сфері управління, який впроваджує нові інформаційні технології, комплекс нових методів керування, введення нових та ефективних пропозицій для розвитку своєї діяльності;

- людина, яка відповідально ставиться до своєї роботи, чесна, рішуча та розважлива[2].

Вплив різних факторів формує менеджера як особистість, як прагнення до саморозвитку та професійного зростання; відповідальність; авторитет у своїх підлеглих; толерантність; майстерність за контролем працівників в організації. У людей є різні поняття, щодо моральних якостей менеджера, але більшість вважають що це: доброзичливість, інтелігентність, почуття обов'язку, людяність, національна свідомість.

Така людина як менеджер повинна мислити масштабно і для подальшого перспективного розвитку на підприємстві вивчати ринок та відчувати його поточну динаміку, дивлячись статистику. Завжди потрібно бути уважним, тому що управлінці можуть показати відмінні результати і водночас згубити підприємство, якщо не будуть орієнтуватися на майбутнє.

Менеджер – це ринково-орієнтований управлінець, який активно впроваджує ефективні умови ведення бізнесу, інновації та досягнення науково-технічного прогресу, ретельно вивчає зміни у міжнародних відносинах, вміло реструктурує запити виробничо-господарської діяльності.[3]

У сучасному менеджменті, все більш набуває особливого значення творчий підхід до своєї справи. Цей підхід може виражатися у різних сферах як діяльності підприємства, так в організації взагалі.

Менеджер завжди повинен бути людиною, що володіє спеціальними знаннями і вміє використовувати це в повсякденній роботі управлінні діяльністю на підприємстві. Навички лідерства базуються на наявності особистих цінностях та чітких особистих цілях, таких як: вміння керувати собою, навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи, бачити перспективи та реалізовувати їх, а також, звичайно, це стратегічне мислення.

Отже, в Україні існує нагальна потреба у підготовці кваліфікованого персоналу в сучасних умовах. Пошук найбільш прийнятних і сучасних форм управління передбачає потенційність професійного управління. Любому підприємству потрібні фахівці, які на якісно новому рівні забезпечують розвиток підприємства. Тому менеджер – це професіонал, стратег в організації, який здійснює управлінську діяльність, керує функціями підприємства.

Список використаних джерел:

1. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2013. С. 10-13.
2. Баєва О. В. Менеджер – професія нашого часу. *Персонал Плюс*. 2008. № 32 (284).
3. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / за заг. ред. А. В. Шегда. Київ. 2004. 687 с.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕХАНІЗМ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА:
МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ НА ЕТАПІ СТІЙКОСТІ**

У зв'язку з мінливим економічним середовищем на теренах України, пандемією коронавірусу та нестабільною політичною ситуацією, терміновість впровадження всебічного аналізу діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визначення сучасного стану та перспектив розвитку у таких сферах, як: реалізація стратегій розвитку, використання конкурентної переваги, зміцнення ділової репутації, розширення існуючих виробничих потужностей та підвищення ефективності системи управління, – стає все більш затребуваним. Адже саме інформація щодо використання правильних методів економічної діагностики дозволяє в повній мірі оцінити потенціал підприємства, і дійти до висновків, які дозволяють покращити господарську діяльність організації у мінливому середовищі.

Теоретичним та практичним проблемам щодо економічної діагностики, методів діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства та концептуальної моделі механізму діагностики об'єкту підприємницької діяльності присвячено ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених: Сисоєв В., Тараруєв Ю., Мельник О., Гетьман О., Вартанова А., Кузьміна О., Шаповал В., Дмитренко А., Олесюк О., Швиданенко Г., Косянчук Т. [1], Соколовська З., Гуцан О. [2] та ін.

Тож, постає питання визначити доцільність використання певних методів діагностики діяльності підприємства на етапі стійкості та узагальнити інформацію щодо їх впровадження на основі обґрунтованого теоретичного аналізу.

В першу чергу, необхідно зазначити, що механізм діагностики діяльності підприємства являє собою сукупність методів аналізу щодо впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на роботу організації, з метою отримання певних висновків (рекомендацій) щодо зменшення їх негативного впливу та покращення стану суб'єкта господарської діяльності у цілому.

Хочеться наголосити, що оптимальним варіантом для здійснення порівняльного аналізу з конкурентами є матричні методи оцінки конкурентоспроможності обраної організації. Найкращим прикладом, у цьому випадку, буде згадати матрицю БКГ, яка дозволяє оцінити найбільш рентабельні групи товарів, а також ті, які слід вивести з портфелю підприємства через низький попит на ринку. Розглядаючи аспект конкурентоспроможності, не можна не згадати метод бенчмаркінгу. За Косянчуком Т. Ф., бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, який дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства та порівняти ці дані з практикою конкурентів [1, с. 52]. Даний метод дозволяє зробити певний висновок щодо змін, які необхідно впровадити задля

покращення конкурентоспроможності обраного суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

У нашому випадку предметом аналізу виступає підприємство, яке знаходиться на етапі стійкості свого розвитку. Таким чином, аналіз стану ділової репутації є невід'ємною частиною діагностики. Також треба звертати увагу на такі методи, як: метод соціологічних опитувань (один із найпростіших методів для реалізації, який дозволяє у повній мірі дізнатися думку певної цільової аудиторії (споживачів чи працівників організації); експертний метод (ділову репутацію у даному випадку оцінюють на основі об'єктивної та зваженої думки висококваліфікованих професіоналів).

Важко не погодитися, що на етапі стійкості будь-якого підприємства працівники відіграють важливу роль у підтримці стабільного та безперервного розвитку організації, на якій вони працюють. Тому, методи діагностики стану мотивації персоналу підприємства є одними із найважливіших у сьогоdnішніх мінливих соціально-економічних умовах. Безперечно, наразі доцільно використовувати такі методи, як: тестування, бесіда, спостереження, опитування та ін. Гуцан О. М. вважає, що грамотне використання вище описаних методів дозволить керівництву підприємства підвищити ефективність роботи кожного працівника [2, с. 12].

У сьогоdnішніх реаліях кожному об'єкту підприємницької діяльності необхідно слідкувати за якістю продукції, товарів чи послуг, які вони пропонують своїм споживачам. Таким чином, вважаємо слушно визначати методики аналізу якості на підприємстві. Серед таких методів вирізняють: методи залежно від способу одержання інформації та залежно від джерела інформації. Отже, до першої групи можна віднести такі методи, як: вимірювальний (інформацію отримують від вимірювальних засобів); реєстраційний (фіксація певний подій у часі з можливістю подальшого аналізу) та розрахунковий (інформація, яка була розрахована за допомогою теоретичних залежностей). До другої групи методів відносяться: традиційний (відбір інформації проводять у спеціальних центрах); експертний (при аналізі враховують думку експертів) та соціологічний (до нього входять методи анкетування, опитування тощо).

Таким чином, було узагальнено методи діагностики господарської діяльності підприємства, які включають в себе: порівняльний аналіз з конкурентами, аналіз стану ділової репутації, діагностика стану мотивації персоналу та аналіз якості в організації. Дані методи доцільно використовувати саме на етапі стійкості суб'єкта господарської діяльності, який характеризується: фокусом керівництва мінімізацію витрат, та максимізацію прибутку; становлення певної системи менеджменту (залежно від організаційної структури управління); появою визначеною системи планування та контролю витрат; здійсненням галузевою диверсифікації, яка допомагає розширити портфель товарів підприємства та отримати значні переваги перед конкурентами для реалізації нових стратегій та виходу на нові ринки збуту.

Список використаних джерел:

1. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»*. 2013. № 23. С. 51-54.
2. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). НТУ «Харків. політехнічний ін-т». Харків. 2015. 19 с.

Савчук Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне управління змінами є одним зі складних та необхідних завдань діяльності підприємства та співробітників в цілому. Кожному підприємству потрібно визначити слабкі сторони в своїй діяльності та подолати їх шляхом впровадження нововведень чи змін, тому проблема впровадження ефективної системи управління змінами, що забезпечить успішний розвиток підприємства набуває актуальності для будь-якого сучасного підприємства не залежно від розміру та виду діяльності.

В Україні управління змінами на підприємстві все ще є новою і недостатньо дослідженою сферою, яка досі опановується. Цієї проблемі присвятили багато уваги як зарубіжні, так і вітчизняні вчені та науковці: Савченко О. Р., Гусєва О. Ю., Стеців С. Р., Кужда Т., Дак Дж., Харрінгтон, Дж., Бауліна Т., Воронков Д., Жаворонкова Г., Скібіцька Л., Черчик Л. М, Ступіній Ю. Ю., Різник Н. С., Митрохін Ю.П., Іртишевій І.О., Дмитрієв І.А. та інші.

У системі управління змінами виділяють дві пов'язані між собою складові – контроль системою підприємства в цілому (на меті своєчасна та продуктивна адаптація новітніх умов діяльності) та контроль персоналом (передбачає пошук та подолання опору змінам з боку працівників). Успішна реалізація змін можлива при здійсненні комплексного та системного підходу з урахуванням цих двох складових. Так впровадження управління змінами здійснюється за таких умов [1]: забезпечення постійного темпу змін, а з боку персоналу – готовність для реалізації; утворення позитивних відносин між керівниками та працівниками для дієвості й ефективності заходів; оцінювання результатів у відповідності до потреб підприємства; розробка комплексу інформаційно-аналітичного виконання управлінських процесів при реалізації змін, які б дозволили оцінювати перебіг процесу втілення; контроль за реалізацією змін; створення ефективної групи змін; забезпечення відповідальності за виконання обов'язків по конкретних змінах покладених між учасниками цього процесу; подолання опору змінам у колективі результативними методами та мотиваціями працівників.

Перед впровадженням змін на підприємстві часто постає проблема – проява опору від працівників. Слід відмітити, що працівники більш негативно сприймають зміни і виступають проти них у тому випадку, якщо вони безпосередньо пов'язані з їх трудовою діяльністю. Натомість зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі організації, які не чіпають роботу та становище працівника, завжди розглядаються персоналом більш справедливо і менше викликають опір. Завдяки тому, що більшість персоналу є відкритими, це спрощує введення змін на підприємстві, але знижує критичність оцінки результатів нововведень. У разі, коли велика кількість працівників реалісти, то керівникам доцільно впроваджувати конструктивні підходи до реалізації нововведень. [2]

Таким чином, у сучасних умовах розвитку економіки кожному підприємству доцільно впроваджувати нововведення в свою діяльність. Це потрібно робити для створення найкращої структури управління, яка складається з конкретних умов: узгодженість між працівниками та керівниками; системність та цілісність всього процесу діяльності підприємства; послідовне виконання змін. Для успішної реалізації цього процесу потрібно забезпечити неперервний темп перетворень, планування результатів та оцінювання їх у майбутньому, подолання опору змінам у колективі та інше. Основним елементом структури управління нововведень для прискорення та впровадження змін є виявлення та подолання опору.

Отже, ця проблема є досить актуальною для керівництва підприємства, тому що ефективне управління змінами – це переваги, методи, дії, нововведення, наявні можливості, які використовує об'єкт підприємницької діяльності в своїй діяльності. Результатом цього є: якісні результати, зростання прибутковості та продуктивності виробництва, розвиток підприємства в цілому. Тобто керівники використовують незадіяні резерви в організаційній роботі підприємства, тому для подальшого дослідження даної проблеми є необхідність різноманітних досліджень опору змінам та опрацювання механізмів його подолання.

Список використаних джерел:

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. 2004. – 20 с.
2. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
3. Гусева О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_10.pdf.
4. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Текст] / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ: Науковий журнал. – Харків, 2013. – №10. – С. 247-252.
5. Гринько Т.В. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: кол. монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. – С. 142-154.

Синявський С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Соціальне підприємництво є однією із складових частин економічних ресурсів. Воно включає в себе:

- соціальний напрямок діяльності;
- підприємницький підхід.

Метою соціального підприємництва є прямий баланс соціальних цілей та комерційної складової. Бажання отримати більше грошей керівником відходить на задній план, роблячи гроші – засобом досягнення соціальних потреб, для досягнення незалежності.

«Проекти зі сфери соціального підприємництва мають визначатися наступними критеріями:

- Соціальна місія.
- Підприємницький підхід.
- Інноваційність у вирішенні соціальної проблеми, нова комбінація ресурсів, нова послуга для регіону.
- Тиражованість.
- Самоокупність і фінансова стабільність» [1].

Соціальне підприємництво вирішує численну кількість соціальних проблем, за різними напрямками. А саме: працевлаштування людей з обмеженими можливостями, надає послуги які не може надати держава, послуги для соціально-незахищених громадян, покращення та розвиток території та екології громади.

«Суб'єктом соціального підприємництва є соціальний підприємець. Як правило традиційні підприємці оцінюють успішність своєї діяльності орієнтуючись на прибуток та виторг, або вартість акцій, то для соціального підприємця головним критерієм успішності стає соціальна віддача. Прибуток може прийматися до уваги, але не як самоціль, а як засіб подальшого розвитку для досягнення соціальних і культурних цілей» [2].

Таким чином рід діяльності соціального підприємництва тісно суміжний з благодійністю, але не треба об'єднувати ці поняття. Адже благодійність є односторонньою допомогою в сторону населення, від середнього та високого класу споживачів за доходами, а соціальне підприємництво дозволяє поліпшити життя усім класам, за допомогою взаємних дій керівників підприємства та його працівників.

Порівняно з іншими явищами соціальної роботи, яку ведуть організації комерційного і некомерційного сектора, розрізняючись по сфері діяльності і умовам надання послуг, соціальне підприємництво виділяється тим, як воно працює. Ключовими тут являються поняття інновації і підприємництва. Відповідно до цього соціальне підприємництво прагне зменшити соціальні біди інноваційним методом, знаходяючи або комбінуючи соціальні і економічні ресурси так, щоб створити самовідтворюваний, здатний до розширення механізм виробництва і надання цільового соціального блага.

Тим самим можна зробити висновок, що соціальне підприємство – спрямоване на допомогу особливо нижньому класу споживачів, що знаходиться у важкому соціальному життєвому стані, тим самим поступово вирішує проблеми суспільства. Та соціальне підприємництво необхідно впроваджувати у великі компанії, адже підприємство має приносити не тільки гроші власнику, а й соціальну користь, розвиток життєвому оточенню населення. Насамперед – бути корисним суспільству.

Список використаних джерел:

1. Социальное предпринимательство. Фонд поддержки предпринимательства. 2020. URL : <https://www.813.ru/podderzhka/sotsial-predprinimatelstvo/kak-sozdat-uspeshnoe-sotsialnoe-predpriyatie/>.
2. Социальное предпринимательство. Критика и общественная полемика. Wikipedia. 2016. URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
3. Социальное предпринимательство. Региональная общественная организация инвалидов. 2018. URL : <http://www.humanhealth.ru/nauchnaya-deyatelnost/280-provedenie-nauchnyx-issledovanij-v-oblasti-farmakoterapii-sotsialno-znachimyx-zabolevanij-nauchno-informaczionnoe-soprovozhdenie-programm-vnedreniya-sovremennyx-metodov-lecheniya-zabolevanij-organizacziya-nauchnyx-klinicheskix-issledovanij-lekarstvennyx-s>.

Стадник В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ТА ЧИННИКИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ**

Конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка має динамічний, мінливий характер. Вона являє собою здатність певного підприємства створити, виробити та продати товари чи послуги, якість яких більш приваблива, ніж у конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як її порівняльна перевага порівняно з іншими підприємствами цієї ж галузі. Тобто це означає, що конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена лише в рамках певної групи підприємств, які належать до однієї галузі, або тих, що випускають товари-субститути [2].

Конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання виступає однією з найважливіших складових ринкової економіки, визначає можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, законодавства, податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатись пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність високо-кваліфікованого персоналу тощо. Саме необхідність регулярного контролю суб'єкта господарювання за схожими об'єктами на ринку і здатність витримувати конкуренцію на високому рівні визначає його конкурентоспроможність [3].

На конкурентоспроможність підприємства впливає достатньо велика кількість чинників. Вчені наводять безліч підходів до їх визначення, а деякі автори акцентують увагу лише на внутрішніх та зовнішніх чинниках.

Наприклад, Г.Л. Азоев [1] сформулював 10 класифікаційних ознак чинників: економічні, нормативно правові, чинники структурного характеру, адміністративні, інфраструктура ринку, технічні (технологічні), інформаційні, географічні, демографічні, неправові. Ці групи чинників, не зважаючи на свою різноманітність, розкривають лише зовнішнє середовище конкурентоспроможності підприємства, а за підходом Х.А. Фасхієва та Є.В. Попової [4], навпаки, акцент зроблено на внутрішні чинники. Так, на конкурентоспроможність підприємства впливають й економічний потенціал, а також саме й ефективність діяльності підприємства. Крім того, якість управління бізнес-процесами й взагалі фінансовий стан підприємства. Також, автор звертає увагу на вплив науково-дослідного, збутового та виробничого потенціалу підприємства, його імідж та репутацію серед контрагентів, щорічні витрати на НДДКР, число патентів на винагороди і т. ін.

Т.В. Федорова [5], узагальнивши думки Г.Л. Азоева, Х.А. Фасхієва та Є.В. Попової, сформулювала своє бачення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу. Так до зовнішніх чинників відносяться: тіньовий ринок, неправові фактори, соціально-культурні, інфраструктура ринку; економічні; демографічні; ресурси; науково-технічний прогрес; політико-правові; конкуренти; реальні та потенційні споживачі; партнери; постачальники. До внутрішніх: конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства; інноваційно-інвестиційна діяльність; маркетингова діяльність; менеджмент організації; соціальна відповідальність; рівень технічного оснащення, технології; масштаби виробництва; фінансовий стан підприємства; економічний, виробничий, ресурсний та збутовий потенціал. Відповідно до перелічених чинників досить повно можна оцінити конкурентоспроможність підприємства, а внутрішні чинники тісно перекликаються з місією підприємства.

Як показав проведений аналіз, варіанти тлумачення значення слова «конкуренція», запропоновані в економічних словниках і наукових роботах, спираються на три різних підходи. Перший підхід полягає в повсякденному розумінні конкуренції як суперництва за досягнення кращих результатів в будь-якій області. На повсякденному рівні такий підхід трактує конкуренцію як вид економічного змагання, при якому початкові шанси суперників приблизно рівні, але в кінцевому підсумку в конкурентному протистоянні перемагає більш талановита та креативна сторона. Другий підхід має в своїй основі класичну економічну теорію, і конкуренція згідно з ним розглядається як механізм, що врівноважує ринковий попит і пропозицію. Третій підхід розроблений в силу введення критерію ступеня розвитку конкуренції, за яким визначається тип галузевого ринку. Зазначений підхід отримав розвиток одночасно з розвитком теорії морфології ринку. Під конкуренцією розуміється не стільки суперництво, а скільки, ступінь залежності ринку від поведінки його окремих учасників.

Погляди сучасних економістів на роль держави в підтримці конкуренції походять від розуміння конкуренції на ринках як ключового фактору ефективності функціонування економіки та інноваційного розвитку. Переваги ринку пов'язані з функціонуванням конкурентних ринків, тобто ринків, де ціни виступають в якості механізму розподілу ресурсів і благ, причому механізму, що приводить до максимально ефективного виробництва.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирм. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 256 с.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». Вип. 3(15). С. 58-64.
3. Гринько Т. В., Головки Д.Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern economics*, 2018. № 11. С. 51-57.
4. Фасхiev X. A., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия. *Маркетинг*. 2003. No 4. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/4/97.html>
5. Федорова Т. В. Конкурентоспроможність переробних підприємств агропродовольчого підкомплексу та чинники її підвищення в умовах трансформації економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 690-697.

Тітаренко Л. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ**

В період карантину загострилися протиріччя між вибором звичайного способу життя населення і стратегією максимальної безпеки для здоров'я кожного громадянина країни і суспільства загалом. Багато компаній, діяльність яких не може зупинитися, перейшли на дистанційний режим роботи. І багато керівників підтримують працівників в такому рішенні, зберігаючи за ними робочі місця. Впровадження режиму самоізоляції по всій країні призвело до зміни затребуваності професій на ринку праці. Зріс попит на працівників таких галузей і сфер професійної діяльності як медицина, державна служба, будівництво і т. ін. У той же час відбулося суттєве зниження в таких сферах, як мистецтво і культура, розваги, фітнес-клуби і салони краси, туризм, готельний і ресторанний бізнес. За таких обставин деякі компанії змушені звільняти персонал, деякі, навпаки, шукати новий.

Ситуація з кризою пов'язана з неможливістю швидкого реагування та подолання негативних впливів. Криза руйнує важливі встановлені закономірності, зв'язки, традиційні схеми дій у всіх сферах життя. Також, в умовах кризи значно збільшується потреба у висококваліфікованих кадрах, які спроможні подолати кризу та її наслідки. Водночас кризу можна охарактеризувати як новий етап розвитку соціально-економічної системи, необхідний для усунення напруженості та можливих недоліків [4].

За таких обставин, відразу виникає питання щодо розробки ефективного механізму мотивації співробітників та розробки дієвої комунікаційної системи на підприємстві в умовах віддаленої роботи. Працівники, які не перебувають в офісі, і не спілкуються з керівником і колегами, здається, що в них зменшується рівень продуктивності і вони втрачають щось важливе, при цьому значно підвищується тривога. Також додається стрес від зовнішньої ситуації, з'являється страх за свою роботу та близьких [1].

В таких не простих умовах людина практично втрачає здатність робити досить просту операційну роботу, а тим більше створювати нові ідеї. Тому завдання керівника полягає в постійній підтримці комунікації, а саме, постійне інформування співробітників щодо стану бізнесу та орієнтирів на майбутній розвиток, адже кожен день відбуваються зміни. Важливо розуміти, що зміна зовнішніх умов автоматично вимагає перегляду стилю лідерства для співробітників, наприклад, з переходом на дистанційний режим роботи багато співробітників автоматично перейшли на рівень новачків (якщо вони не використовували інструменти віддаленої роботи раніше, то звичні методи керівництва в новій ситуації не доцільні і приведуть до стресу і зниження ефективності [2]. Керівнику дуже важливо вчасно усвідомити це і змінити свій лідерський стиль на адекватний ситуації.

Перехід на віддалений режим роботи зчинив істотний вплив на ефективність праці персоналу підприємств, причому, відзначаються як позитивні, так і негативні тенденції. У моменти переходу потрібно чітко формулювати правила віддаленої роботи, а також визначити єдині засоби комунікації, які будуть найбільш ефективними. При цьому потрібно залишити робочий графік таким самим, як при звичайних умовах, а саме: в якості офіційних засобів комунікації краще використовувати корпоративну електронну пошту та корпоративний чат, організовувати таким чином робоче місце.

Більшість співробітників при різкому переході на віддалену роботу автоматично потрапляють в категорію «новачок» і з ентузіазмом готові освоювати нові принципи роботи. Оптимальний стиль керівництва в такому випадку – директивний [3]. Співробітникам потрібно: визнання їх ентузіазму і універсальних навичок; чітке визначення цілей, ролей; встановлення термінів і пріоритетів; встановлення чітких планів і надання специфічних вказівок кожному члену команди; розуміння формальних і неписаних правил; поступовий процес освоєння нових навичок, право на помилку; проведення наочних тренінгів; конкретні приклади виконання іншими цих завдань і досягнення цілей; можливості спробувати на практиці; зворотній зв'язок за результатами роботи. За таких умов співробітників буде мотивувати складність завдання, визнання особистого внеску, незалежність і авторитет, довіра і можливість поділитися знаннями та навичками з іншими.

Таким чином, пандемія COVID-19 істотно підвищує значущість HR-діяльності, оскільки успішна адаптація бізнесу до нових реалій неможлива без грамотного управління людськими ресурсами. Зміна підходів до управління персоналом базуються на вирішенні наступних ключових HR-проблем в умовах віддаленої зайнятості: збереження здоров'я співробітників, оптимізація штату, автоматизація HR-процесів, оптимізація витрат на персонал, налагодження внутрішньої комунікації в нових бізнес-процесах, контроль співробітників на віддалену роботу.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 56-60.

2. Гринько Т.В. Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2019 року)*. Одеса: Одеський національний політехнічний університет. ФОП Побута М.І. 2019. С. 53-55.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. Roma, Italy: 2016. Vol. 1. P. 142-144.
4. Сорочан, Т.М. Антикризові поради керівників. *Управління освітою*, 2009. (11), 3-5. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/703968/>

Ткаченко Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПОДАТКОВА СИСТЕМА В УКРАЇНІ

Загально відомим є факт, що в Україні першого квітня 2011 року набув чинності новий податковий кодекс, який став єдиним законодавчим актом, що регулює оподаткування товариств в Україні. Варто зазначити, що з новим податковим кодексом, оподаткування підприємств в Україні змінилося суттєвим чином. З 2015 року законодавець скасував систему податкового обліку, змінилася практика оподаткування підприємств у роботі з нерезидентами, змінилися також правила оподаткування нерезидентів та ін.. Зміни в кодексі носять уточнюючий характер або відносяться до вузькопрофільних підприємств. Так оновлено процес сплати туристичного збору, збільшено земельний податок, відкореговано рентні платежі для газодобувних компаній, впроваджено єдиний реєстр акцизних накладних для торговців підакцизними товарами.

Загальнодержавні податки та збори диктуються податковим кодексом України і є обов'язковими для сплати на всій території України, якщо кодексом не передбачено інше. Місцеві податки та збори визначаються місцевими органами влади на території місцевих громад, проте їх застосування також регулюється кодексом. Перелік місцевих податків та зборів знаходиться у кодексу і є граничним, тобто місцеві органи влади не мають повноважень запроваджувати збори, яких немає у переліку ПКУ. Так само вони не мають права змінювати розміри ставок існуючих зборів. Порядок зарахування загальнодержавних та місцевих податків і зборів у казну та їх розподіл регулюються бюджетним кодексом України.

В Україні дворівнева система оподаткування підприємств, фізичних осіб підприємств та організацій:

1. Загальнодержавні податки і збори.
2. Місцеві податки і збори.

До розповсюджених загальнодержавних податків і зборів відносяться: податок на прибуток підприємств; податок на дивіденди та ін.. Підприємства, які користуються загальною системою оподаткування, повинні подавати звітність податку на прибуток щорічно (раз на рік) або щоквартально, для підприємств з річною виручкою більше ніж 20

млн. гривень. У випадку наявності нюансів таких, як збиткова діяльність та ін., вступають в силу додаткові норми оподаткування.

Ще одним загальнодержавним податком є податок на додану вартість. Податок на додану вартість – це податок, який включають у вартість товару або послуги, його сплачує покупець, але у бюджет нараховується продавцем. Оподаткування підприємств у частині сплати ПДВ також зазнало змін. Щоб визначити суму ПДВ, що підлягає сплаті в бюджет, необхідно від суми податкового зобов'язання (сума, яку отримали від покупця) відняти суму податкового кредиту (сума ПДВ, яка сплачена продавцеві). Ставка податку на додану вартість 20%.

З 2015 року запроваджено систему обов'язкового електронного декларування як податкових накладних, так і реєстрів таких накладних. Також запроваджено систему ПДВ рахунків.[2]

Податковий кодекс встановив 2 способи реєстрації платником ПДВ:

Обов'язковий. Підприємство має зареєструватися платником ПДВ у випадку, якщо сукупний розмір виручки за останні 12 місяців перевище 1 млн. грн..

Добровільний (метод без вимоги мінімальної виручки).

Звітність ПДВ в електронному вигляді подається щомісячно, а наявність заборгованості на ПДВ рахунку даного конкретного платника автоматично позбавляє його можливості провести реєстрацію податкової накладної. Для спрощенців передбачена можливість щоквартального обліку податку на додану вартість.

Єдиний соціальний внесок. З 2011 року в Україні запроваджено офіційний збір – ЄСВ. Він прийшов на заміну зборам у пенсійний фонд та фонд соціального страхування. ЄСВ з фонду заробітної плати сплачується з коштів підприємства. Варто відмітити, що раніше ЄСВ сплачувався також безпосередньо із зарплатні робітника. З 2016 року такий вид ЄСВ скасовано. Облік та сплата ЄСВ здійснюється щомісячно. Для сплати ЄСВ діє єдиний поточний банківський рахунок пенсійного фонду.[1]

Податок на доходи фізичних осіб. Коли підприємство виплачує заробітну плату співробітникам, має утримувати з суми зарплати податок на доходи фізичних осіб, а також на військовий збір. Звіт з утриманого та сплаченого ПДФО подається щоквартально.

До місцевих податків та зборів відносяться: податок на майно, єдиний податок, паркувальний збір, туристичний збір. Податок на майно об'єднав податок на нерухомість, плату за землю та податок на авто. У свою чергу плата за землю об'єднала земельний податок та орендну плату.

Список використаних джерел:

1. Сарана С.В. Види податкових режимів. Податкові режими в Україні – 2016. №1 С. 19-25.
2. Правдюк Н. Класифікація облікової політики. Облікова політика підприємств 2020. №1 С.104.

Фартушний М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

Чому нас вчать батьки з малку? Що необхідно вчитися, здобути освіту та працювати на престижній посаді. Звісно, найчастіше діти дослухаються до настанов, спочатку отримують середню освіту, вступають до вищих навчальних закладів і намагаються отримати диплом з відмінкою, вважаючи, що з такими дипломами їх «розірвуть» роботодавці. Але, як всі знають, це далеко не так, оскільки всім роботодавцям потрібні досвідчені працівники. Деякі випускники вищих навчальних закладів опускають руки та не намагаються знайти ту саму престижну посаду, за яку вони чули змалку, та йдуть працювати на будь-яку низькооплачувану вакантну посаду, або взагалі не працюють, а «сидять на батьківських плечах». Але у особи з вищою освітою завжди є вибір – намагатися підняти кар'єрний зріст або продовжувати жебракувати.

Не треба забувати про ту категорію населення, котра в дитинстві не виконувала батьківських настанов та навіть не прислуховувалася до думок оточуючих їх людей. Можливо такі особи прогулювали школу, не виконували домашнє завдання, не отримали навіть загальної середньої освіти. І, звичайно, для більшої частини посад необхідно мати кваліфікацію спеціаліста з відповідної професії. Тому, більшість осіб без певної освіти «залишаються в темряві». Навіть на посаду, котра не вимагає наявності будь-якої освіти, роботодавці більш схильні працевлаштовувати осіб, в котрих наявна певна освіта.

Все вище перелічене призводить до певного відсотку безробіття. Це не є основним фактором, але він є одним з найвпливовіших. Додати ще нестачу робочих місць, низьку продуктивність праці, ліквідацію підприємств, скорочення чисельності або штату працівників, то отримаємо явну картину сьогодення – масове безробіття.

До зайнятого населення належать особи, які працюють за наймом на умовах трудового договору (контракту) або на інших умовах, передбачених законодавством, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, проходять військову чи альтернативну (невійськову) службу, на законних підставах працюють за кордоном та які мають доходи від такої зайнятості, а також особи, які навчаються за денною або дуальною формою здобуття освіти у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти та поєднують навчання з роботою. Безробітний – особа віком від 15 до 70 років, яка через відсутність роботи не має заробітку або інших передбачених законодавством доходів як джерела існування, готова та здатна приступити до роботи.

Розглянемо ситуацію з безробітним та зайнятим населенням за статистичними даними на 2015-2020 роки у табл. 1.

За даною таблицею ми вбачаємо, що з кожним роком кількість населення зменшується, а кількість безробітних загалом та за ознаками статі збільшується, при тому, що загалом рівень природного безробіття складає від двох до трьох відсотків. Перевищення даного

відсоткового показника впливає на внутрішній валовий продукт, тобто погіршує його, що визначається в законі Оукена.

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика статистики зайнятого та безробітного населення України
від 2015 до 2020 року**

Загальна кількість населення, тис. осіб	Зайняте та безробітне населення України за 2015-2020 роки				
	Рік		У віці 15-70р. тис. осіб	Жінки, тис. осіб	Чоловіки, тис. осіб
42 929,3	2015 рік	Зайняте	16443,2	7872,4	8570,8
		Безробітне	1654,7	8,1%	10,1%
42 760,5	2016 рік	Зайняте	16276,9	7827,4	8449,5
		Безробітне	1678,2	7,7%	10,8%
42 584,5	2017 рік	Зайняте	16156,4	7771,2	8385,2
		Безробітне	1698,0	652,6	1045,4
42 386,4	2018 рік	Зайняте	16360,9	7910,7	8450,2
		Безробітне	1578,6	635,4	943,2
42 153,2	2019 рік	Зайняте	16578,3	7923,1	8655,2
		Безробітне	1487,7	679,8	807,9
41 902,4	2020 рік (січень-вересень)	Зайняте	16085,6	7703,8	8381,8
		Безробітне	1643,4	748,4	895,0

На мій погляд, задля подолання даної проблеми можливо знайти рішення декількома способами. По-перше це розвиток бізнесу, а саме фінансова допомога від держави, особливо під час пандемії, коли малому та середньому бізнесу доводиться переживати дуже складні часи, насамперед через карантинні обмеження. Можна привести до прикладу Європу та Америку, вони багато роблять задля максимального спрощення доступу бізнесу до фінансових ресурсів.

Або це могла би бути емісія. Дивлячись на Європу та Америку, завдяки емісії у вигляді рефінансування, яка надається комерційним банкам, а ті у свою чергу надають кредити бізнесу під невеликий відсоток. Але в Україні не все так просто, рефінансування яке надається державним банкам, тут же викуповують державні облігації і нічим не забезпечені гроші потрапляють у бюджет. У Європі та Америці все виглядає не так, тому що державні облігації коштують не багато, тому банки змушені видавати дешеві кредити.

Тому вирішення питання з кредитним відсотком для бізнесу, може привести до того, що відкриття бізнесу стане більш привабливе, що в свою чергу створе велику кількість робочих місць. Також можливе створення великої кількості соціально-корисних робочих місць з боку держави, встановивши невисоку заробітну плату, ця робота не буде потребувати спеціальної освіти.

Список використаних джерел:

1. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 №5067-VI. Дата оновлення: 20.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

2. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Як подолати безробіття в Україні? Експертне опитування // Espresso.tv URL: [4Hm3YrYNgczRAP7jbGCZ7vA8XwbBR8DWMU7Bm9FKZqjxQXPPcwMP1kDbK3mtBSdt2c6TmLCPiMSXa39uBiEBwkg4FW9DH2oqmJa3QMpEti](https://www.espresso.tv/4Hm3YrYNgczRAP7jbGCZ7vA8XwbBR8DWMU7Bm9FKZqjxQXPPcwMP1kDbK3mtBSdt2c6TmLCPiMSXa39uBiEBwkg4FW9DH2oqmJa3QMpEti)

Канд. екон. наук Федотова Т. А., Гончар К. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Політична та економічна нестабільність в Україні мають циклічний характер, що негативним чином впливає на підприємницьке середовище, зокрема, на промисловий комплекс. Фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання формуються під впливом макроекономічних коливань, а також піддаються впливу внутрішніх чинників на підприємстві. Все це зумовлює необхідність запровадження механізму антикризового управління, який спрямований на подолання кризових явищ.

На сьогоднішній день, проблема функціонування в умовах змін економічної системи є поширеним явищем, оскільки найбільшого удару за останні десять років зазнають підприємства промислової галузі (рис.1).



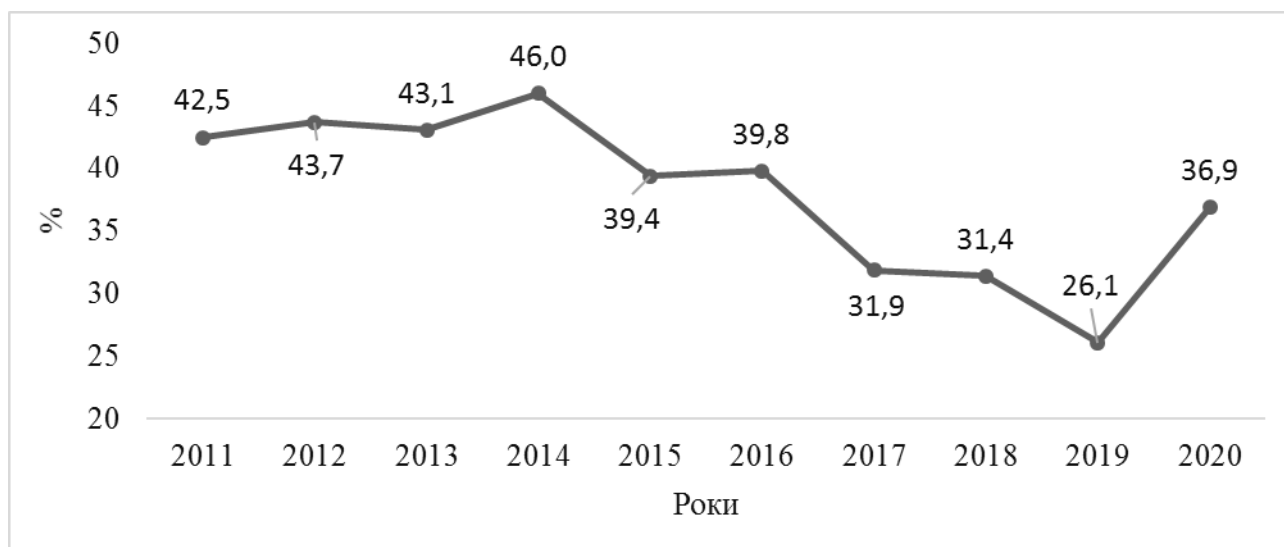
Рис. 1. Динаміка показників фінансових результатів до оподаткування промислових підприємств України за січень-вересень 2011-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [1]

Проведене дослідження виявило, що протягом 2011-2015 рр. відбувалася тенденція зменшення фінансового результату до оподаткування промислових підприємств України. Так, у 2015 р. фінансовий результат становив -84887,5 млн. грн. проти 57691,9 млн. грн.

у 2011 р. Починаючи з 2016 р. даний показник демонстрував позитивну динаміку до 2019 р., за цей період фінансовий результат збільшився на 150699,7 млн. грн. У 2020 р. розмір загального фінансового результату свідчить про збиток в розмірі -44856,9 млн. грн.

Тож, варто зауважити на тому, що фінансовий стан значної частки підприємств промислового сектору України у сучасних умовах господарювання є кризовим, про що також свідчать дані рисунку 2. За нашими розрахунками, середній відсоток збиткових підприємств промислової галузі протягом 2011-2020 рр. складає 38,08 %.



**Рис. 2. Питома вага промислових підприємств України,
які одержали збиток за січень-вересень 2011-2020 рр., %**
Джерело: складено автором за даними [1]

Таким чином, багато суб'єктів господарювання кожного року потерпають від кризових явищ у суспільстві та економіці, та підтверджують необхідність реформування фінансового механізму антикризового управління підприємствами.

Більшість науковців у своїх працях акцентують увагу на тому, що фінансовий механізм управління підприємством уособлює в собі частину антикризового управління підприємством. Ми поділяємо погляди Тимошенко О.В., Буцької О.Ю. та Сафарі Ф.Х., які під антикризовим управлінням підприємством розуміють систему заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; після кризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [2, с. 190].

Підсумовуючи вищезазначене, до основних заходів антикризового фінансового управління необхідно включати:

- аналіз стану макро- та мікросередовища, вибір стратегії підприємства;
- дослідження економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища господарюючого суб'єкту, з метою раннього виявлення слабких сигналів кризи, що наближується;

- стратегічний контролінг діяльності підприємства та розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності;
- оперативну оцінку й аналіз фінансового стану суб'єкту господарювання, виявлення можливості настання неплатоспроможності (банкрутства);
- розробку фінансової політики організації за умов кризи, що настала, та виходу з неї;
- постійне урахування ризиків підприємницької діяльності та розробку заходів щодо його зниження.

Отже, формування та впровадження дієвого фінансового важелю на підприємствах промислового сектору виступає провідною умовою його нормального функціонування.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. Дата звернення: 14.03.2021
2. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.

Халецька В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ
НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

Питання про гендерну нерівність гостро постало в Україні лише нещодавно. Але за досить невеликий час його актуалізації, воно стало дуже популярним та досліджуваним в нашій країні. Спочатку гендерною нерівністю переймалися лише через те, що вона є причиною страждань та смертей багатьох жінок у всьому світі. Але потім на дискримінацію та нерівність стали дивитись з різних боків, в результаті чого було виявлено, що ці явища значно впливають на багато сфер нашого життя.

Перш говорити про вплив гендерної нерівності на економіку України, доцільно буде проаналізувати наскільки країна потерпає від цього явища в цілому.

У 2019 році завдяки програмі розвитку ООН на Світовому економічному форумі було оприлюднено дослідження стану гендерної нерівності в 189 країнах світу. Результати дослідження показали, що Україна посідає 59 місце за рівнем гендерної рівності. Тобто було доведено, що в нашій країні є значні проблеми з рівністю між чоловіками та жінками [1].

Гендерна нерівність негативно впливає на економіку в цілому. Якщо деталізувати це питання, то можна виділити такі основні проблеми, які виникають через це явище:

- менша мотивованість жінок у професійному зростанні через розвив у оплаті праці;
- надання робочого місця чоловіку, а не жінці через потенційну можливість виходу жінки в декретну відпустку;
- відмова у працевлаштуванні жінці через стереотипне уявлення про «жіночі» та «чоловічі» риси характеру;

- вибір жінками та чоловіками професії під тиском гендерних стереотипів;
- Значно менша частка жінок на керівних посадах у порівнянні з чоловіками.

Розрив у оплаті праці значно впливає на економіку країни в цілому [2]. Якщо б жінки отримували зарплатню у тому ж розмірі, що й чоловіки, то у них було б більше мотивації для покращення результатів своєї роботи. Така проблема виникає через стереотипний погляд роботодавців на працеспроможність жінок та якість їх професійних навичок. Жінки можуть працювати на рівні чоловіків та досягати великих результатів у своїй роботі, які в свою чергу будуть покращувати стан економіки країни в цілому.

Коли роботодавці після співбесіди беруть на роботу чоловіка, а не жінку лише через те, що вона може піти в декретну відпустку, то вони втрачають багато можливостей. Жінка може бути професійнішою за чоловіка та давати в цілому кращий результат роботи. Впливовий російський економіст Сергій Гурієв на питання «Якщо на робоче місце у вашій компанії буде претендувати чоловік та жінка, професійні навички і можливості яких будуть однаковими, то хто отримає робоче місце?» відповів: «Скоріше за все я візьму на роботу жінку, тому що в цілому жінка завжди докладає більше зусиль для того, щоб досягти певної кар'єрної точки, ніж чоловік через гендерні стереотипи та її недооцінку як професіонала. Тобто вона в цілому може бути більше працездатна та показувати кращі результати». [2].

Стереотипна думка про те, що жінкам притаманно бути спокійними, ніжними та пасивними також призводить до того, що підприємці втрачають багато можливостей та прибутку. Впливовими вченими було багато разів доведено, що в цілому жінки менш емоційні та більш стресостійкі, ніж чоловіки, та не існує рис характеру, які притаманні лише чоловікам або жінкам [3]. Сучасний підприємець повинен розуміти, що в 21 столітті для досягнення великих фінансових результатів потрібно адекватно та раціонально оцінювати кожного працівника, який на нього працевлаштовується. Стереотипи лише навішують на людину ярлики, які заважають критично оцінювати потенційних працівників, що можуть бути дуже цінними та корисними як для підприємства, так і для економіки країни в цілому.

Якщо говорити про явище вибору професії чоловіками та жінками під тиском гендерних стереотипів, то на перший погляд здається, що немає нічого поганого в тому, що чоловіки обирають роботу, яка є суто «чоловічою», а жінки – суто «жіночою». Але кожен вдалий підприємець розуміє, що працівник найкраще робить свою роботу, якщо він докладає багато зусиль для високого результату та любить свою роботу. Тобто якщо людина займається не тим, що їй подобається, а тим, що їх нав'язує суспільство, то вона не може дати максимального результату своєї роботи, тому що вона просто в цьому не зацікавлена на 100%. Це зменшує розмір потенційного прибутку, який міг би бути отриманим.

Щодо значно меншої кількості жінок на керівних посадах можна зазначити, що це дуже суттєво впливає на економіку країни. Наприклад, у Верховній Раді 9-го скликання присутні 87 жінок, що становить 20,6% від загальної кількості парламентарів. Для порівняння

можна зазначити, що у Верховній Раді 1-го скликання було лише 12 жінок (2,5% від загальної кількості парламентарів) [5]. Було проведено багато досліджень, які виявили, що вагома кількість жінок на таких посадах дуже позитивно впливає на діяльність різного виду установ. Тому жінки повинні займати такі високі посади, щоб змінювати країну на краще.

Окремо хотілося би зазначити, що в Україні дуже багато жінок-підприємців. Станом на 7 березня 2021 року в Україні зареєстровано 863 455 жінок-підприємниць, що становить 46,6% від загальної кількості підприємців України [6].

Така статистика дуже добре демонструє, що жінки не гірше чоловіків можуть вести бізнес та досягати високих результатів у цьому напрямку. Також позитивним є те, що з кожним роком частка жінок в бізнесі стає все більшою і більшою.

Отже, якщо робити висновки, то можна зазначити наступне. В Україні за останні роки значно покращилась ситуація щодо гендерної нерівності. І як показує реальність, разом з цим і покращується загальний стан країни. Але все ж таки є багато проблем, які потрібно вирішити. Це призведе до значного покращення багатьох економічних показників країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Gender Inequality Index. *Human Development Reports*. 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>
2. Водон К. та Бріер Б. (переклад Бондарчук В.) Не лише неетично: скільки коштує гендерна нерівність для економіки. *VoxUkraine*. 2018. URL: <https://voxukraine.org/uk/ne-lishe-neetichno-skilki-koshtuye-genderna-nerivnist-dlya-ekonomiki/>
4. Самсонова А. Семь аргументов против равенства мужчин и женщин. *Эхо Москвы*. 2018. URL: https://echo.msk.ru/blog/thequestion_ru/2198030-echo/
5. Толмачова А. Ничем не хуже. Как мифы об «эмоциональных» женщинах вредят бизнесу. *Секрет фирмы*. 2017. URL: <https://secretmag.ru/trends/scenarios/nichem-ne-khuzhe-kak-stereotipyobemocional-zhenshinakh-vredyat-biznesu.htm>
6. Пітеніна К. Як змінювався гендерний склад Ради останні 30 років. *Слово і діло*. 2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/06/infografika/polityka/yak-zminyuvavsya-hendernyj-sklad-rady-ostanni-30-rokiv>
7. Економіка українських фопів в реальному часі. *Опендатабот*. 2021. URL: <https://opendatabot.ua/open/foconomics>

Швець С. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Визначальним фактором успіху господарської діяльності автотранспортних підприємств в сучасних умовах є організація перевезень. Проведене дослідження дозволило виявити ряд недоліків усунення яких є основною умовою підвищення рівня організації автомобільних перевезень. Так, до недоліків технічного характеру можна віднести наступні: недосконалу структуру автомобільного парку по вантажопідйомності; недостатність

спеціалізованого рухомого складу, автомобілів, обладнаних механізмами для саморозвантаження, і великовантажних автопоїздів; нестачу контейнерів, піддонів, пакетуючих засобів, підйомно-транспортних механізмів і їхнє погане використання.

До організаційних недоліків належать: відсутність раціональних маршрутів і графіків доставки вантажів споживачам; погане методичне забезпечення розробки маршрутів і недостатнє використання математичних методів і ЕОМ; відсутність графіків подачі автомобілів на підприємства оптової торгівлі; недосконалість організації розвантажно-навантажувальних робіт, що приводить до непродуктивних простоїв до 60-70% часу роботи рухомого складу; нестача транспортно-складських робітників; недосконала організація розвантаження в споживачів.

Розвиток централізованої доставки стримують і економічні фактори. До їхнього числа варто віднести недосконалу систему оплати праці водіїв, транспортно-складських працівників, відсутність їхньої матеріальної зацікавленості у своєчасному розвантаженні транспортних засобів. Відсутні також взаємозалежні економічні оціночні показники діяльності учасників транспортного процесу, які сприяли б підвищенню якості обслуговування й ефективному використанню автотransпортних засобів. Маркетологам підприємства необхідно: чітко й постійно вивчати ринок транспортних послуг, конкурентів, собівартість надання послуг конкурентами й ціну; налагодити рекламну діяльність; розвивати потужності підприємства на основі вивчення ринку. Перед кожним автотransпортним підприємством стоїть завдання підсилення служби маркетингу.

Це безперервний процес визначення найкращих для даних умов методів організації, планування й управління перевізним процесом, забезпечення високої надійності роботи автомобілів. Зазначені завдання можуть вирішуватися на високому рівні тільки на основі розробки й впровадження комплексної системи управління якістю вантажних перевезень і ефективним використанням ресурсів. Питання перевезення вантажів настільки ж важливі й відповідальні, як завдання технічного розвитку, організація праці й заробітної плати, фінансування, облік, постачання й ін.

Отже, особливість комплексних систем полягає в тому, що вони зачіпають інтереси всіх служб і автотransпортного підприємства в цілому.

Автотransпортні підприємства характеризуються більшою й складною розмаїтістю способів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, сполученням видів діяльності й функцій. Тому розробка комплексних систем повинна опиратися на методологію системного підходу, що припускає в першу чергу формування системи цілей, досягнення яких повинне бути забезпечене підприємством, а потім вже розробку ефективних методів. Таким чином, комплексна система є багатофункціональною і її окремі елементи повинні бути побудовані й погоджені таким чином, щоб забезпечити досягнення всього комплексу цілей діяльності автотransпортного підприємства. У цьому випадку сама структура системи повинна виступати як механізм, що забезпечує реалізацію поставлених цілей.

Комплексна система управління якістю вантажних перевезень припускає виконання взаємозалежних організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, спрямованих

на встановлення, забезпечення й підтримку необхідного рівня якості обслуговування й ефективності використання автотранспорту.

Впровадженню системи повинне передувати обстеження й аналіз діяльності підприємства з питань якості й ефективності, що проводиться КРГ за відповідним планом. На підставі даного аналізу складається план заходів підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, що враховується при розробці технічного завдання на систему.

По кожному підрозділі підприємства проводиться аналіз функціональних зв'язків при управлінні якістю перевезень і ефективним використанням ресурсів, на підставі якого розробляються рекомендації з розподілу функціональної відповідальності, удосконаленню посадових інструкцій, формуванню інформаційних потоків і документації по якості, складанню класифікаторів оцінки праці виконавців й інших заходів, що забезпечують удосконалення організації й управління виробництвом. Ця робота представляється у вигляді схеми організаційно-функціональної структури підприємства в умовах комплексної системи управління якістю перевезень і ефективним використанням ресурсів.

У технічному завданні наводиться перелік показників для характеристики підприємства, що включає кількість і характеристику рухомого складу, облаштованість виробничо-технічної бази, обсяг вантажних перевезень, короткий опис виробничих приміщень для технічного обслуговування й поточного ремонту рухомого складу тощо.

Крім того, необхідно відкоректувати підходи до планування діяльності підприємства, зокрема, обсягів вантажних перевезень. Кількість вантажів, які підлягають перевезенню, можна визначити двома способами: за допомогою коефіцієнтного методу та шляхом з'ясування кількості вантажів за допомогою матеріальних балансів виробництва і споживання окремих видів продукції.

Список використаних джерел:

1. Криворучко О.М., Сукач Ю.Ю. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія. Х. : ХНДАУ, 2012. – 244 с.

Шубертова К. К., Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ
ДО СОЦІАЛЬНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Виникнення соціального підприємництва викликане сучасним станом розвитку економіки, на який впливають цінності і традиції кооперативних підприємств, державних закладів, благодійних організацій, волонтерських рухів. Соціальне підприємництво стало активною сферою практики і досліджень протягом останніх трьох десятиліть. Проте, не дивлячись на популярність соціального підприємництва, науковці і практики досі не досягли консенсусу щодо уніфікованого визначення соціального підприємництва.

Соціальні підприємства розробляють та поширюють нові підходи до досягнення глобальних цілей сталого розвитку на локальному та національному рівнях, із використанням як традиційних бізнес-практик, так і інновацій. Соціальні підприємці – прихильники ідеї, ті, хто просувають зміну, працюють як у межах створених ними організацій, так і поза ними. Соціальні підприємці також допомагають іншим відкривати власний потенціал до змін, допомагаючи їм передбачити нові можливості і визначити, які саме конкретні кроки необхідно зробити для досягнення рушійної зміни.

У зв'язку з тим, що соціальне підприємництво – це процес, що вимагає довготривалих зобов'язань і характеризується постійними вирішеннями проблем, спадами, важливими є певні характерні риси, якими має володіти соціальний підприємець. Зокрема, до таких необхідних характерних рис відносять: вміння долати апатію, нерозуміння, зневіру; вміння боротися зі звичками, коли зустрічаються зі стійким опором; вміння змінювати поведінку, мобілізувати політичну волю, постійно вдосконалювати власні ідеї; вміння слухати, залучати до участі, переконувати. Також серед тих, із ким працюють соціальні підприємці, вони мають заохочувати усвідомлення відповідальності. Соціальні підприємці також спокійно обходяться з невизначеністю і мають високий рівень автономності. Оскільки вони зустрічатимуться з різними несприятливими умовами на своєму шляху, іншою важливою рисою має бути вміння отримувати радість і святкувати невеликі успіхи. Успішне соціальне підприємництво передбачає певні стилі поведінки, яких можна набути. Незважаючи на те, що у частини людей є вроджена більша схильність до підприємництва, ніж у інших, більшість людей можуть навчитися поводити себе, як підприємці.

Щоб соціальне підприємництво було прибутковим та успішним, потрібна добре продумана ідея та стратегія діяльності вашого соціального підприємства. Одним з важливих етапів початкового планування соціального підприємства є ті його особливості, які напряду стосуються впровадження соціальної складової до стратегії розвитку кожної підприємницької діяльності. При розробці такої ідеї, потрібно враховувати результат, який ви хочете отримати – «PPP», тобто «Profit, People, Planet». Ці три основні складові, є головними для досягнення успіху бізнесу.

Найважливіше питання для соціального підприємництва – чи можна будь-яку соціальну проблему вирішити за допомогою підприємницьких підходів? Саме це питання визначає наступні кроки планування підприємницької діяльності, його унікальність, раціональність, інноваційність та спроможність його конкурувати на ринку з іншими комерційними підприємствами. При правильному використанні та постановці соціальної складової підприємницької діяльності, можна дуже легко завоювати певну частину ринку та стати вагомим конкурентом для інших традиційних компаній.

Соціальні та екологічні проблеми існують у всьому світі. Ідеї для соціального підприємництва, які часто є інноваційними і пізніше перетворюються у можливості, можуть походити з різних джерел: особистий досвід, хобі або захоплення чим-небудь, систематичний або цілеспрямований пошук, інтуїтивна прозорість або випадкове відкриття, усвідомлення внаслідок перегляду медіа. Джерелом пошуку ідей для інновацій є також перелік 17-ти Цілей

сталого розвитку ООН, які визначають 17 сфер із описом окремих соціальних проблем та вимірюваних соціальних цілей, які заплановано досягти до 2030 року.

Науковці, які вивчали соціальну інновацію в контексті соціального підприємництва і соціальних підприємств, визначають соціальну інновацію як «нове вирішення соціальної проблеми, яке більш ефективне, результативне, стале, або справедливе, ніж сучасні рішення, і створена цінність якого, головним чином, отримується суспільством загалом, а не окремими людьми». Отже, соціальне підприємництво це діяльність підприємця, спрямована на усунення різних соціальних проблем людства. Воно є основою для морально-етичної культури кожної людини. Ця підприємницька діяльність повинна приносити задоволення та користь не тільки засновникам, споживачам, а й працівникам.

Список використаних джерел:

1. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів купцу URL : <https://www.prostir.ua/?library=sotsialne-pidprujemnytstvo-posibnyk-dlya-vykladachiv-kursu>
2. Європейська комісія URL : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7934&furtherPubs=yes>
3. Ініціатива інновацій та підприємництва Дюка. Університет Дюка. URL : <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.

Юлдашев Р. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ
СИСТЕМАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Управління соціально-економічними системами у підприємницькій діяльності це:

- обґрунтований вибір основної діяльності, тримати курс тільки на ту продукцію яка цікава споживачу;
- прогнозування розвитку підприємств – це передбачання того що допоможе твоєму підприємству не зупинятися у розвитку;
- комбінування діяльності виробника, тобто поєднання на одному підприємстві різні види товару;
- диверсифікація виробництва, удосконалення різних видів нових технологій;
- дублювання економічних зв'язків компаній виробників з компаніями постачальниками різноманітними ресурсами;
- розвиток і удосконалення інфраструктури і логістики;
- поліпшувати підходи до організації управління процесами для знаходження поєднання оперативного менеджменту і стратегічного

Це є основні принципи керування підприємництвом які допоможуть зробити вашу справу стати успішною та стрімко зростаючою. Також підприємництва мають 4 види сутності – інноваційна, ресурсна, організаційна, стимулююча.

Інноваційна функція полягає у створенні чогось нового та ризикового

Ресурсна функція зводиться до знаходження матеріалу, персоналу, ресурсів та фінансів

Організаційна функція полягає у слідкуванні за виконання роботи у рекламній сфері та виробництві збуту

Стимулююча функція передбачає створення механізму який покращить ефективність ресурсного використання а також максимально сподобається споживачу.

Також ми вважаємо, що потрібно знати як виходити з тяжких ситуацій як криза та запобігання банкрутству. Запобігання банкрутству – передбачає знаходження проблеми та швидкого її рішення щоб дати підприємству шанси на «виживання» в умовах кризи

– здійснення антикризового управління зводиться до використання фінансів відштовхуючись від спроможностей компанії в даний момент

– забезпечення безпеки економіки компанії за для стабільної, максимально ефективної роботи та розвитку;

– створення на підприємстві своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту, що включає врахування ризиків які можливі при виконанні заходів

– запровадження та систематичне проведення контролю в компанії, як системи саморегулювання за допомогою інструментів її підтримки через інформаційне забезпечення, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

Список використаних джерел:

1. Економічна теорія. Політекономія. навч. посіб. / [Семененко В. М., Коваленко Д. І., Бугас В. В., Семененко О. В.]. Київ, 2010. 360 с.

Яковенко Д. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДТРИМКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ-19**

Починаючи з березня 2020 року Верховна Рада України, слідом за Євросоюзом, який розробив певний набір рекомендацій щодо антикризових заходів для країн-учасниць Євросоюзу, прийняла рішення ввести тимчасові зміни в рамках Закону №3275 у Податковий кодекс й представити комплекс антикризових програм та заходів, в тому числі формування нових фінансових інструментів підтримки малого і середнього бізнесу.

З перших днів карантинних заходів український бізнес зіткнувся з низкою труднощів. При цьому найбільш постраждалими стали представники малого та середнього бізнесу, які не мають фінансових резервів та запасу міцності в порівнянні з великим бізнесом (він в рамках України, як правило, є афілійованим з різними областями і сферами виробництва, що дозволяє йому легше переносити кризові події).

Так, згідно з дослідженнями, проведеними в травні 2020 року Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА), 33% представників малого і мікрмалого бізнесу повідомили про зниження доходів на 50-75%, зростання дебіторської заборгованості, зниження попиту [5]. При цьому лише 14% повідомили про відсутність змін, і, іноді, зростанні доходів. При цьому 7% підприємців розглядали варіант закриття бізнесу [5].

Індекс очікування ділової активності, заснований на щомісячному опитуванні підприємств України Нацбанком України за травень 2020 року складав 36,6 пунктів, які підняли з рекордно низького квітневого рівня 29,9 при нейтральному значенні 50 [2]. Тим самим представники всіх форм бізнесу негативно оцінювали можливості зростання показників економіки.

Лише в грудні 2020 року президентом України були підписані закони для підтримки громадян і бізнесу в період дії карантинних заходів щодо запобігання поширенню в Україні COVID-19 [3; 4].

Заходи включають надання одноразової матеріальної допомоги, одноразову компенсацію витрат на сплату ЄСВ, продовження ліцензій на торгівлю алкогольною і тютюновою продукцією, продовження терміну дій дозвільних документів і оренди державної та комунальної власності, ряд податкових заходів, спрямованих на зниження накопиченого боргу.

Було анонсовано створення програм для рефінансування існуючих кредитів і програм по збереженню фонду оплати праці і найманих працівників, введено мораторій на проведення заходів щодо перевірок та держконтролю.

Слід зазначити, що згідно з результатами опитування березня 2021 року індекс очікувань ділової активності склав 51,4 пункту [1], вперше з лютого 2020 року (тобто з початку введення перших карантинних обмежень) перевищивши нейтральні 50 пунктів, що може свідчити про обережний оптимізм представників бізнесу. Безумовно, говорити про закінчення кризи передчасно, крім того, більшість опитаних не готові наймати нових співробітників, а будівельні підприємства і зовсім продовжать скорочення чисельності персоналу.

З огляду на те, що індекс залишався негативним протягом всього року, можна зробити висновок, що прийняті програми і заходи виявилися несвоєчасними і малоефективними. Таким чином, позитивних змін не варто очікувати аж до повного скасування карантинних заходів, що, з огляду на непрогнозований характер пандемії, ніхто ні бізнесу, ні населенню гарантувати не може.

Слід зазначити, що більш дієвим способом допомоги як населенню в цілому, так і бізнесу зокрема була б організація екстрених заходів з метою підвищення якості надання медичної допомоги для зниження рівня захворюваності.

В першу чергу мова йде про реформу системи охорони здоров'я в області санітарно-епідеміологічної служби. На мій погляд, необхідно:

- відновити і відтворити систему санітарно-епідеміологічного контролю, розробити методичні вказівки та стандартизовані протоколи лікування;
- передбачити функціонування системи в довгостроковій перспективі з можливістю масштабування в разі потреби.

Отже, в сьогоденних умовах непросто знайти джерела фінансування, тому уряду, потрібно:

- по-перше, піти на діалог з представниками великого бізнесу з метою отримання екстреного і швидкого припливу коштів на реалізацію поставлених завдань;
- по-друге, розробити план будівництва інфекційних комплексів (що побічно, через систему держконтрактів, може бути передано на реалізацію того ж великому бізнесу);
- по-третє, розпочати масштабну підготовку і перекваліфікацію медичних кадрів.

При цьому зрозуміло, що в період відсутності епідемій, система контролю і інфраструктура інфекційних комплексів будуть збитковими, тому будуть здаватися не настільки критично важливими (так само як і армія у мирний час). Однак, з огляду на те, що епідемії, як і війни, завдають непоправної шкоди в порівнянних масштабах (як населенню, так і бізнесу, і звичайно ж державі), ідея підтримки на належному рівні системи охорони здоров'я повинна бути переглянута в бік збільшення частки у фінансуванні з бюджету і визнана стратегічним завданням для поліпшення і розвитку в рамках державної програми та ідеології.

Список використаних джерел:

1. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-berezen-2021-roku>
2. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-traven-2020-roku>
3. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/ru/news/prezident-pidpisav-zakoni-shodo-pidtrimki-gromadyan-i-biznes-65457>
4. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/ru/news/uryad-ta-nbu-predstavili-prezidentu-pershi-programi-dopomogi-60565>
5. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/small-business-index-2021.pdf>
6. Гринько Т.В. Шляхи забезпечення розвитку малого бізнесу в Україні / Т.В. Гринько, О.А. Куценко // Фінанси України: глобальні та національні імперативи розвитку: Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 30-31 березня 2012 р.). – Дніпропетровськ: Видавництво «Інновація», 2012. – С. 78-80.

ЗМІСТ

<i>Ага Д. А. Н.</i> Фактори впливу на прибутковість підприємства	3
<i>Алещенко В. І.</i> Впровадження індивідуальних змін	4
<i>Артемчук Є. В.</i> Розвиток та використання персоналу на підприємстві	7
<i>Асауленко І. П.</i> Особливості антикризового управління підприємством	9
<i>Балацька Д. Е.</i> Сутність економічних категорій фінансового забезпечення	11
<i>Балацька Д. Е.</i> Фінансове забезпечення виробничої діяльності агропромислового підприємства	13
<i>Белобородова М. В.</i> Стейкхолдер-менеджмент в діяльності сервісних організацій	14
<i>Бистрова В. М.</i> Рівень середньої заробітної плати в Дніпропетровській області	16
<i>Біла Г. С.</i> Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу в бюджетній установі	18
<i>Біла К. О.</i> Стилї управління у малому бізнесі: переваги та недоліки	20
<i>Біла К. О., Біла Д. С.</i> Роль підприємця на різних стадіях розвитку бізнесу	22
<i>Боброва Г. О.</i> Інноваційний підхід до управління персоналом підприємства	24
<i>Богдан А. Ю.</i> Принципи формування раціональної системи стимулювання персоналу на підприємстві	25
<i>Бузовська К. С.</i> Шляхи раціонального використання матеріальних ресурсів	27
<i>Величко Л. А.</i> Теоретичні засади управління логістичними системами підприємства	29
<i>Гайдай К. В.</i> Інноваційні стратегії управління персоналом	30
<i>Гайдай К. В.</i> Особливості формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах	32
<i>Гвініашвілі Т. З.</i> Тенденції та новації в сфері управління персоналом підприємства	34
<i>Грицай Б. С.</i> Теоретичні засади поняття кадрового простору в сучасному економічному середовищі	36
<i>Денисова О. С.</i> Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємством	38
<i>Єрмолова К. Є.</i> Оптимізація організаційної структури управління як фактор стабілізації фінансового стану підприємства	39
<i>Желєзний П. С.</i> Наукові підходи до оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства	41
<i>Жерьобкін Р. М.</i> Наукові підходи до визначення сутності контролінгу: еволюція концепцій	43
<i>Заїченко М. Ю.</i> Формування маркетингової політики та її вплив на ефективність функціонування підприємства	45
<i>Зубарєв Є. А.</i> Концепція економічного управління підприємством на засадах ціннісно-орієнтованого підходу	47
<i>Іщук О. В.</i> Справляння туристичного збору	49
<i>Катан В. О., Аверіна А. В.</i> Математичне моделювання управління соціально-економічними системами у підприємницькій діяльності	51
<i>Клочко А. В.</i> Організація оплати праці на підприємстві та шляхи її удосконалення	52
<i>Ковальова Д. О., Міщенко Л. О.</i> Діловий етикет і його ключові аспекти	53
<i>Крючкова М. Р.</i> Організаційна культура в системі стратегічного управління	54
<i>Кузьменко А. С.</i> Особливості стратегічного економічного аналізу та його роль в управлінні корпораціями	56
<i>Кулик А. В.</i> Сутність та причини еміграції в Україні	58
<i>Куценко В. Й.</i> Соціально орієнтовані основи сталого розвитку підприємницької діяльності	59
<i>Кучеренко С. К.</i> Використання безгрошових фінансових потоків у кризі	61

**Том 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Кушнір О. С. Нормування збутових запасів на підприємстві	63
Кушнір О. С. Оборотний капітал: склад та ефективність використання	65
Ласточкіна В. В., Димарчук К. І. Бізнес-планування в соціальному підприємництві	67
Лісовець А. М. Ключові принципи використання робочого часу у тайм-менеджменті	68
Малькова О. С. Сутність соціального підприємництва	71
Кесі Марцін, Павліщій Даріуш, Навольська Наталія Менеджери топ-менеджменту. Методи управління часом	72
Машир Г. Я. Мотиваційна складова механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства	74
Морока Д. М. Особливості опору змінам на підприємстві.....	76
Морока Д. М. Прийняття управлінських рішень в підприємстві: раціональний алгоритм дій	78
Мосьпан М. А. Сутність економічного потенціалу підприємства	80
Мосьпан М. А. Шляхи підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.....	82
Нєчаєва А. А. Фактори і шляхи підвищення продуктивності праці	83
Онопрієнко І. Л. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні	85
Павлова Т. С., Павлов Р. А. Вплив моральної емоції подяки на процес прийняття економічних рішень	87
Пастарнак Р. М. Формування організаційно-економічного механізму створення потенціалу розвитку підприємства.....	88
Перерва Б. К. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на поведінку споживачів	91
Перерва Б. К. Ефективність управління трудовими ресурсами підприємства	93
Погрібний Р. В. Факторинг як метод оптимізації структури оборотних активів підприємства ...	95
Попова О. М., Комисарик Є. О. Фактори сталого розвитку продуктивних сил.....	97
Приходько А. В., Смирнова Т. А. Особливості маркетингового менеджменту компаній ІТ-сфери в умовах карантину.....	98
Рябук К. П. Аналіз сучасних підходів до управління змінами як частини проектної діяльності організації	101
Савчук Д. Ю. Менеджер як інструмент розвитку підприємства.....	103
Семенча І. Є., Морока Д. М. Механізм діагностики діяльності підприємства: методи використання на етапі стійкості	105
Савчук Д. Ю. Управління змінами як ключовий фактор успіху підприємства.....	107
Синявський С. В. Призначення соціального підприємництва.....	109
Стадник В. В. Конкурентоспроможність підприємства та чинники, що на неї впливають.....	110
Тітаренко Л. В. Проблеми управління персоналом в умовах віддаленої роботи.....	112
Ткаченко Н. В. Податкова система в Україні.....	114
Фартушиний М. В. Проблеми безробіття в Україні	116
Федотова Т. А., Гончар К. С. Фінансовий аспект антикризового управління на промислових підприємствах	118
Халецька В. В. Вплив гендерної нерівності на економіку України	120
Швець С. Ю. Удосконалення організації перевезень на автотранспортному підприємстві	122
Шубертова К. К., Бірюкова П. В. Основні підходи до соціальної підприємницької діяльності	124
Юлдашев Р. Є. Теорія та практика управління соціально-економічними системами у підприємницькій діяльності	126
Яковенко Д. А. Підтримка суб'єктів підприємництва в період пандемії-19	127

Н а у к о в е в и д а н н я

Мови видання: українська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2021:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 8–9 квітня 2021 р.)

У восьми томах

Том 1. Теорія та практика управління
соціально-економічними системами
у підприємницькій діяльності

*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 Якушечкіна А. О., Біла К. О.
Оригінал-макет Біла К. О.

Підписано до друку 15.04.21. Формат 60х84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 8,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0421-01/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво 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 e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com