

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



МАТЕРІАЛИ

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**АКТУАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ
ДЕРЖАВИ І РЕГІОНІВ.**

**СЕКЦІЯ ІV «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

(13-14 травня 2019 р.)



Покровськ

2019

Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів. Збірка матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю факультету економіки та менеджменту ДонНТУ. Т.4 . Секція IV: Теорія і практика сучасного менеджменту (13-14 травня 2019 р., м. Покровськ) / уклад. Мирошніченко Г.Б. – Покровськ: ДонНТУ, 2019. – 139 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів» (секція 4 «Теорія і практика сучасного менеджменту»), яка присвячена 50-річчю факультету економіки та менеджменту Донецького національного технічного університету та відбулася 13-14 травня 2019 року в м. Покровську, містять результати сучасних наукових розробок докторів та кандидатів наук, старших викладачів та асистентів, аспірантів та студентів. Наукові дослідження, що представлені у цій збірці, є актуальними, професійно цікавими й досить різноплановими, охоплюють широкий спектр економічних проблем сучасності та націлені на успішне їх розв'язання в умовах незалежної української держави.

В роботі наукової секції прийняли участь майже 45 авторів із міст України: Києва, Харкова, Львова, Одеси, Умані, Вінниці, Луцька, Дніпро, Полтави, Запоріжжя, Мелітополя, Покровська, Краматорська, Черкас, Кривого Рогу, міста Республіки Беларусь: Брест.

Редакційна колегія:

к.е.н., Мирошніченко Г.Б.,
к.е.н., доцент Мізіна О.В.,
стар.викл. Васишина Л.М.

© ДВНЗ

Донецький національний технічний університет, 2019

ЗМІСТ
СЕКЦІЯ 4

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лазарева М.Г. МЕХАНІЗМ РЕАГУВАННЯ В СУЧАСНІЙ КОРПОРАЦІЇ	7
Ілларіонова Н. Г., Нестеренко О. М. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОБ'ЄКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
Пастернак І.М. DIE KALENDERPLANUNG (CASH FLOW) BEI DER ORGANISATION DES BAUES DES KOMPLEXES STÄDTEBAULICH ENERGETISCH-REKONSTRUKTION	12
Шимко О.В ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	15
Амельницька О. В ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
Бержанір А. Л ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	21
Богашко О. Л УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	24
Буток Д.О., Мізіна О.В. СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ - ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ	27
Василевская А.В., Кащеева Д.А., Носко Н.В. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ И ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬСТВА	30
Василишин М.В., Василишина Л.М ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ	33
Грінько І. М. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ	36
Добрянська О.М., В.В.Сиченко ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ І РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	38
Долга В. С., Мізіна О.В. СТРАТЕГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА УМОВИ ЙОГО ВЕДЕННЯ	42
Мелешин Д. М., Мозгова Г. В. ІНСТРУМЕНТИ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ САЙТУ	45

Застрожнікова І.В. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	47
Латишева О.В., Рачок А.І. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНОГО ІНВЕСТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	51
Коробкова С.О., Мізіна О.В. МЕРЕЖЕВІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ – ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ	57
Мирошниченко Г.Б. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ	59
Михайлова М.С., Нехай В.В. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	62
Романець Ю. Р., Мирошниченко Г.Б. INTER-CULTURAL INTERACTION IN THE ECONOMIC RELATIONS	64
Платонов В.П., Мізіна О.В. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПІДБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	66
Прокопчук С.М., Волошин В.С. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	69
Рынкевич Н.С. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ	73
Барановський М.В., Микитин Т.М., Шелюк В.О. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АКТИВНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ У НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКАХ	77
Сав'юк Л.О., Драчук Ю.З. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РЕСУРСІВ	80
Дубовская В.А., Котковец А.И., Голец О.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	83
Авраменко Д.В., Тельнова А. В. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	87
Бергій А.В., Тельнова А.В. ЛОГІКО-ФОРМАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	89

Мишаста О. С., Жуковська В.М. ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ У МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДПРИЄМСТВА	92
Почужевський О.Д., Микольченко В.С., Почужевська Ю.Л. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ З ПОГЛЯДУ ЕКОЛОГО- СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ	94
Ніколайчук О.А СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	96
Тринц. М.О., Олійник О.М. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА	100
Шевчук Ю.В., Миколайчук І.П. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕНТОРСТВА В ПРАКТИКУ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	103
Сидоренко В. О., Кайнара Д. О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТИВНА УМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	107
Круголь А. Р., Катранжи Л. Л. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	109
Лазаревська Ю.А., Колосок В.М. ЩОДО ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС - ПРОЦЕСАХ.	112
Турчин С.С., Мирошниченко Г.Б. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	114
Хижнякова Н.О. РОЛЬ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ТЕРИТОРІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	117
Черненко А. Ю., Мозгова Г. В. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ У ПОШУКОВИХ МЕРЕЖАХ	119
Федчук В.В., Ящук Т. А. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄС	121
Дарностук О.М., Мирошниченко Г.Б. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ БАНКУ	123
Коробко С.С., Мирошниченко Г.Б. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	126
Зінюк М.С., Деєва Н.Е. АКТУАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	129

Марченко О.В., Следь О.М. МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	132
Кожушко В.Р., Мирошніченко Г.Б. ТЕХНОЛОГІЇ КОУЧИНГУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	136

МЕХАНІЗМ РЕАГУВАННЯ В СУЧАСНІЙ КОРПОРАЦІЇ

д.э.н., доцент Лазарева М.Г.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Непередбачувана поведінка зовнішнього середовища призводить до необхідності створення в сучасних корпораціях певних інструментів і механізмів, які повинні підвищувати їх (компаній) адаптаційні можливості. Особливо актуальним стає створення подібного роду механізмів в кризові періоди, коли ступінь невизначеності значно зростає. Необхідно вибудовувати таку систему управління в корпораціях, яка б підвищувала її динамічну стійкість. Управління динамічної стійкістю передбачає застосування системи контролю, яка дозволяє зберігати параметри системи в заданих межах (операційна стійкість) і розвиватися (стратегічний аспект: розвиток системи).

Механізм швидкого реагування на загрози та ризики результативності управління динамічної стійкістю сучасної корпорації можна охарактеризувати як специфічний комплекс методів, засобів, важелів та інструментарію організаційно-економічного, інформаційно-методичного та фінансово-аналітичного типу, застосування яких, в разі їх одночасного використання дозволяє не тільки передбачувати майбутні події (з високим ступенем достовірності) і параметри структурно-динамічних зрушень в межах корпорацій, а й забудовувати їх поведінку в турбулентному економічному середовищі.

У практиці сучасних корпорацій приділяється мало уваги таким важливим аспектам як використання засобів реагування, збору інформації, моніторингу, аналізу потенційно факторних детермінант, встановлення конкретних індикаторів, які дозволяють відслідковувати поточний стан середовища. Останнім часом набув поширення підхід до формування системи управління операційними ризиками, який передбачає проведення ряду попереджувальних дій, тобто складання довгострокових прогнозів і моделей по передбаченню майбутніх подій. Однак ця та інші системи управління ризиками не передбачають створення типових реакцій системи на обурення ззовні або зсередини, і подальшого їх використання при моделюванні і пошуку справжніх причин виникнення обурення (принцип ланцюжків зі зворотними зв'язками, тобто причинно-наслідкові алгоритми). Тому, в даний час є доцільне і актуальним знайти такі інструменти, які будуть враховувати ці важливі аспекти механізму реагування.

Однією з умов результативності функціонування системи-холдингу є його щільний взаємозв'язок із середовищем. Тому, для забезпечення його динамічної стійкості необхідно, щоб відбувався постійний обмін ресурсами, енергією, інформацією. Ця взаємодія забезпечується за допомогою петель зворотного зв'язку. Наприклад, при обміні ресурсами і енергією, пов'язаний безпосередньо з процесом виробництва товару або створенням послуги. Зауважимо, що обмін інформацією та інформаційно-методичним забезпеченням супроводжує повністю весь фінансовий цикл (від закупівель до отримання грошей від покупця). Обмін інформацією пов'язан з усіма забезпечуючими функціями

системи-холдингу: маркетинг, збут, закупівлі, фінанси і т.п. Всякий раз, коли інформація відправляється за межі холдингу, система очікує відповідної реакції (зворотного зв'язку), оскільки, як відомо «природа знаходиться в стані постійних флуктуацій, що суперечить теорії природного балансу (при якому організми конкурують і співіснують в екологічній системі, яка залишається стійкою протягом тривалого часу)» [1, с. 62].

Зворотна реакція повинна характеризуватися якісними характеристиками (інформаційне наповнення або поведінкові конструкції на ринку індивіда / компанії, що виражаються в реакції на обурення) і часовим проміжком (час, через яке відбувається зворотний вплив з боку середовища в холдинг). Провели рекламну компанію, корпорація очікує реакцію споживача на інформаційний вплив; випустили новий продукт, його купують або не купують тощо. Завдяки наявності таких зворотних зв'язків, корпорація проводить ті чи інші коригувальні дії, маючи реакцію середовища на свої зусилля. При виробництві нового товару / продукції / послуги, стає зрозумілим, що потрібно дочекатися реакції споживача, потім провести якісь поправки, якщо щось не влаштовує ринок. Це стосується ситуацій, коли корпорація впливає на середу (початковий імпульс йде з боку компанії).

Пропонована архітектура механізму швидкого реагування на загрози та ризики результативності управління динамічної стійкістю холдингу включає наступний перелік елементарних підсистем (системоутворюючих напрямків реалізації його дії):

1. формування, відбір і аналіз інформаційної бази з розвитком оригінального методичного забезпечення;
2. організація бізнес-діяльності корпорації в цілому і по кожному афільованому підприємству, зокрема;
 - контроль;
 - прийняття рішень;
 - визначення збалансованості бізнес-портфеля;
 - коригування і регулювання.

Механізм реагування реалізується в межах холдингу наступним чином – за використання шести підсистем (див. рис.1). Так, зокрема, проводиться збір, систематизація інформації на регулярній основі. Аналітики проводять аналіз та інтерпретацію інформації з метою виявлення типових реакцій зовнішнього середовища на обурення і власних реакцій на обурення з боку зовнішнього і внутрішнього середовища. Розробляються паттерни станів середовища і паттерни власних реакцій. Паттерни повинні включати не тільки тип реагування, а й період реакції. Паттерни власних реакцій формуються як відповідний механізм на обурення. Встановлюються індикатори, які необхідно контролювати в процесі управління динамічної стійкістю (у випадку з холдингом, це індикатори фінансового ринку). По кожному з цих індикаторів будується прогноуюча функція, що визначає основний тренд. Будується довгостроковий прогноз. Аналітики в процесі моніторингу виявляють перші ознаки нестандартної події, підбирають потрібний паттерн зі створеної бази паттернів і

корегують тренд. Проводяться заходи з реагування за рахунок використання процесів із коригування: змінюються параметри, індикатори тощо.



Рис.1 Методологічна схема реалізації дії та побудови механізму швидкого реагування на загрози і ризики результативності управління динамічною стійкістю холдингу (авторська розробка)

Крім зазначеного вище, необхідно признати, що *підсистема 1* зі складу механізму реагування (див., рис.1) складається з наступних компонент: збір, систематизація, обробка інформації; оцінювання ситуації; підбір паттернів станів; складання прогнозу; складання каузальних ланцюжків подій (виявлення причин); проведення заходів з попередження ризикових ситуацій і заходів щодо нейтралізації доконаних подій. Цей елемент може бути частиною системи управління ризиками компанії, у цілому, за якою можна вибудувувати окремо, як частини і саму систему управління динамічної стійкістю. У цьому випадку, коли аналітик знаходить і враховує у своїй роботі різні паттерни (типові реакції учасників подій на ті чи інші обурення) станів подій зовнішнього середовища і паттерни своїх реакцій на них (заходи і дії при виникненні типових подій), він (аналітик) має можливість швидше і якісніше моделювати майбутні стани системи, привласнюючи цим станам ймовірність їх настання. Крім того, маючи параметри, що визначають стан зовнішнього середовища, можна визначати ступінь залежності цих параметрів один від одного (кореляційні зв'язки) і, відповідно розрахувати, як рівень інформованості для кожного з можливих варіантів розвитку подій так і величину ентропії для управління рівнем адаптивності системи-холдингу.

З огляду на наведену структурно-логічну схему механізму швидкого реагування, можна підтвердити, що існує нагальна потреба в подальшому

розвитку прикладного інструментарію механізму швидкого реагування холдингу, і уточнення змістовності його регуляторів і важелів впливу.

Список використаних джерел:

1. Гайдес М. А. Общая теория систем (системы и системный анализ): монография [Электронный ресурс] / М.А. Гайдес. – Режим доступа: <http://www.medlinks.ru/sections.php?op=listarticles&secid=58>.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОБ'ЄКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ілларіонова Н. Г.

Науковий керівник – к.е.н., доцент Нестеренко О. М.
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Переслідуючи мету збільшення прибутку, капіталізації і розвитку бізнесу, ще пару років тому керівники використовували працю людини, розглядаючи при цьому людей як одиниці в штатному розкладі, анкети, резюме, нормо-години, списки - словом, називаючи все це «людськими ресурсами». В теорії управління людський потенціал ставився в одну лінійку з іншими ресурсами: верстатами, грошима і землею. Таким чином, людина була інструмент, матеріал для досягнення цілей.

Багато сучасних компанії і зовсім прагнуть до того, щоб зробити бізнес максимально незалежним від людей, автоматизувати бізнес-процеси і стандартизувати операції так, щоб кожен робітник був легко замінним. Але не варто забувати, що бізнес-процеси, регламенти та технології - це лише «форма», це дуже важливо та необхідно, але не достатньо для успішного бізнесу.

Постіндустріальне суспільство передбачає лідерство людини. Саме людина, високий рівень її освіти, професійної підготовки, ділової та громадської активності стає головною рушійною силою розвитку, руху вперед. Керівники вищої ланки, орієнтовані на довгострокові цілі в бізнесі, все більше і більше починають розуміти, що людина в компанії - найголовніший капітал. Це стосується не тільки компаній сфери високих технологій, а й будь-якого виробництва, будівництва та послуг.

Людський капітал формується в результаті інвестицій і накопичення людиною певного запасу здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовуються в процесі праці, сприяючи зростанню його продуктивності. Високоякісний людський капітал - це і є той ключовий драйвер, який пов'язаний з такими поняттями як інновація, прогрес і економіка знань. Особливе значення він має в епоху цифрової економіки.

Менеджмент - це феномен соціальний. При досягненні економічної задачі, тобто ефективного управління, він нерозривно пов'язаний з поняттям людського капіталу. Досвід деяких компаній показує, що якщо правильно використовувати потенціал людини, то інші вкладення не будуть потрібні і результатом буде збільшення прибутковості.

Якщо керівник недооцінює можливості людини, її потенціал - людський фактор, в такому разі вірогідний ризик величезних економічних втрат в майбутньому, а також і соціальних. Спираючись на досвід багатьох відомих компаній, можна стверджувати, що при обліку людського фактору, продуктивність підвищується більш, ніж на 40%. Даний показник є середнім.

Компетентний керівник повинен вміти знаходити ті інструменти, які будуть спонукати людину діяти більш ефективно. Індивідуальна діяльність - один з видів людської діяльності в підприємстві, результатом якої є певна частина роботи, яка збагачує загальний внесок, тобто колективну роботу. Координація потоку цих частин, для того, щоб вони возз'єдналися в більш ефективний колективний об'єкт - задача менеджменту. Має сенс ефект синергії, коли кожна людина працює, але колективний результат повинен бути вище, ніж проста сума вкладу кожної окремої людини.

Менеджери сучасних організацій інвестують в свій людський капітал шляхом підвищення кваліфікації, збільшення заробітної плати, введення програм здоров'я і фізичних вправ, відшкодування витрат на освіту, підтримки сім'ї працівників через медичні та консультаційні послуги і т.п [1].

Панівний ринок праці змушує керівників думати про людину не як про засіб, а як про мету. Адже відносини працівника і роботодавця двосторонні, і лояльність працівника до компанії є наслідком ставлення до нього роботодавця як до суб'єкта в бізнесі, якому він довіряє і враховує його інтереси. Лояльність персоналу не можна купити ні за які гроші або вибити покараннями і страхом. Лояльність виникає як відповідна реакція працівника на дії з боку роботодавця, в яких він бачить партнерство і довіру.

Можна зробити висновок, що сучасний менеджмент має ясність того, що працівник - це не тільки машина, яка заробляє гроші. Адже з'явилося таке поняття, як соціальний пакет, стали замислюватися над розвитком працівника, задоволенням потреб вищого порядку. Головним активом компаній виступає людський капітал, який здатний генерувати стабільний, стійкий грошовий потік в майбутньому при правильному підході управління.

Список використаних джерел:

1. Paul Mckinney. Human Resources Management [Електронний ресурс] Paul Mckinney Business Management. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://study.com/academy/lesson/what-is-human-capital-in-management-definition-value-quiz.html>

DIE KALENDERPLANUNG (CASH FLOW) BEI DER ORGANISATION DES BAUES DES KOMPLEXES STÄDTEBAULICH ENERGETISCH- REKONSTRUKTION

*Posternak Irina Mihajlovna,
der Kandidar technischen Wissenschaften, der Dozent,
Der Dozent Lehrstuhls Organisation des Baues und des Schutzes des Werkes,
Der Odessa-staatlichen Akademie des Baues und der Architektur,
Die Stadt Odessa, die Ukraine.
Posternak Sergej Alekseevich,
der Kandidatr technischen Wissenschaften, der Dozent
Die technische Fachkraft privaten Unternehmens "Verbundwerkstoffs",
Die Stadt Odessa, die Ukraine.*

Die Subjekte der Wirtschaftsführung modernen sich ändernden Wirtschaft stellen die komplizierten nichtlinearen Strukturen dar, deren Imperativ der Existenz die permanente Transformation infolge der Einwirkung der äusserlichen und inneren Faktoren ist. Die ständige Transformation wird auch eine Bedingung der standfesten Entwicklung des ökonomischen Systems insgesamt.

Die Anpassung zu den Veränderungen äusserlichen Umgebung ist eine Hauptbedingung des standfesten Funktionierens der Unternehmerstruktur. Wie P.Dojl' bemerkt, wurde die Anpassung mehr «ein wichtiger planmäßiger Faktor, als die Fertigkeiten der Prognostizierung». Die Anpassung (von den Harnischen. *adaptatio*) stellt die Verwendung des Organismus zu den sich ändernden Bedingungen der Existenz dar. Im ökonomischen Verständnis den Sinn des Terminus ändert sich "die Anpassung" nicht und bedeutet die Verwendung der Unternehmerstruktur zu den sich ändernden Bedingungen der Wirtschaftsführung.

Die Tendenzen der Wirtschaft modernen informativen Gesellschaft sind dies, dass eine Triebkraft innovativen Entwicklung der Gesellschaft die Wissenschaft wird. Entsprechend den sich ändernden sozial-ökonomischen Lebensbedingungen im städtischen Organismus sterben die alten Stoffe gesetzmäßig ab und kommen neu auf, deshalb geschieht die Erneuerung Städte konsequent, mittels des Ersatzes veraltenden Materialfonds und der allmählichen Umgestaltung auf dieser Grundlage BaukörpergestaltungM der Struktur in ganz oder ihrer abgesonderten Elemente.

Als eine der perspektivischen Formen der Integration treten in der städtebaulichen Struktur verschiedene Komplexe auf. Im Laufe der Bildung der Pläne der sozialen und ökonomischen Entwicklung der grossen Städte bildet sich die Situation, wenn für die Erhöhung Effektivität verwendeten Finanz-, materiellen und Arbeitsressourcen nicht einfach die Konzentration Bemühungen nötig ist, sondern auch die neuen progressiven Formen der Organisation der Bauproduktion - korporativ, wissenschaftlich-technisch, energetisch-effektivität [1...5] immer öfter.

Im Städtebau wird die Tendenz zur Integration, wie in der Sphäre der materiellen Produktion, als auch in der Sphäre Verwaltung gezeigt. Die ausgedehnte Reproduktion fordert die weitere Erhöhung des Niveaus der Teilung Werkes, der Konzentration und

der Spezialisierung Bauproduktion, Intensivierung Austausches von den Ergebnissen ist produktions-wirtschaftlich Tätigkeit.

Auf dem gesetzgebenden Niveau in Odessa gelten: das Programm der Unterstützung der Anlagetätigkeit auf die Territorien Stadt Odessa auf 2016...2019 [6], deren Annahme ist von der Notwendigkeit der Bildung der Bedingungen für die Aktivierung der Anlagetätigkeit, auf die Verbesserung des Mittwochs für die Führung geschäftlichen und ökonomischen Tätigkeit gerichtet ist bedingt, die Verbesserung der allgemeinen makroökonomischen Kennziffern, wie sind Untersuchung Versorgung ständigen sozial-ökonomischen Entwicklung der Stadt Odessa; und das Komplexe Programm der Entwicklung des Baues in der Stadt Odessa auf 2013...2019 [7], die auf die Lösung solcher Hauptproblemfragen der städtebaulichen Sphäre der Stadt Odessa gerichtet wie die Entwicklung des Wohnungsbaues, sowie die Erneuerung des technischen Zustandes der Objekte der sozialen Bestimmung und die inzhenerno-Transportinfrastruktur.

Im Rahmen dieser Programme muss man die Rekonstruktion der Gebäude historischen Bebauung Odessa nach den Standards energetisch Effektivität erfüllen.

Der Kalenderplan ist solches Projektdokument, in dem dynamisch die Fristen und des Wertes der Ausführung der Arbeiten dargestellt werden. Der Kalenderplan kann in verschiedenen Formen vorgestellt sein Aus denen anschaulichst ist die graphische Form. Letzt wird in Form vom linearen Kalenderzeitplan und des Netzzeitplans (die Rubrik) breit verwendet. Im inhaltsreichen Aspekt vereinigt der Kalenderplan Technologie, Organisation und die Wirtschaft der Bauproduktion systematisch. Die Kalenderpläne sind Grundlage wie für die Organisation, Bauproduktion, als auch für die Verwaltung der Projekte. Die Kalenderpläne wird im Bestande von den folgenden Projekten entwickelt: des Geschäftsplans des Anlage-Bauprojektes; Projektes Organisation Baues; des Projektes der Begründung der Investitionen; oferty für ihre Vorstellung auf die Vertragshandel; des Projektes der Produktion der Arbeiten; des Projektes der jährlichen Organisation der Arbeiten der Bauorganisation; der technologischen Karten.

Der Kalenderplan ist Grundlage für die Bildung des Zeitplans der Finanzierung Baues und Zeitplans des geldlichen Stroms (Cash Flow), verbunden mit der Einschätzung der ökonomischen Effektivität des Projektes auch.

Die Anfängerstufe der Kalenderplanung ist mit der Auswahl des Modells der Organisation Arbeiten, Bedürfnissen der Produktion in vollem Grad befriedigt, den konkreten ökonomischen und technischen Bedingungen verbunden. Je nach den vorhandenen Bedingungen klärt sich das planmäßig-technologische Schema, das die Grundlage für die Entwicklung des Modells des Kalenderplanes ist. Das Planmäßig-technologische Schema bestimmt die topologische Aufgabenstellung Kalenderplanung, sowie die wesentlichen Bedingungen, die Kriterien und die Beschränkungen hauptsächlich. Die Methoden und die Weisen Organisation Arbeiten klären sich von den konkreten Bedingungen des Baues, dem Charakter der Verpackung der Arbeiten in ihrer technologischen Reihenfolge, in der Zeit und im Raum. Die Bildung des planmäßig-technologischen Schemas des Baues des Objektes ist ein komplizierter schöpferischer Prozess, die hohe Qualifikation der Fachkraft auf dem Gebiet der Kalenderplanung des Baues fordert.

Es ist vorgeschlagen, in der Stadt Odessa "den Korporativen wissenschaftlich-technischen Komplex städtebaulich energetisch Konstruktion", wie die innovative planmäßige Struktur, die in der Praxis das angesammelte wissenschaftlich-technische Potential für die Rekonstruktion der Gebäude der historischen Bebauung Odessa nach den Standards energetisch energetisch Effektivität verwendet zu schaffen.

Bibliographie

1. Posternak, I. M., & Posternak, S. A. (2016). Organizacionnaja struktura «KNTK GJeRek» dlja rekonstrukcii zdaniy istoricheskoy zastroyki Odessy po standartam jenergojeffektivnosti [Organizational structure "KNTK GERek" for the reconstruction of historic buildings in Odessa on Energy Efficiency Standards]. In Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva (pp. 201–203). Kyiv: KNUBA (in Russian).

2. Posternak, I.M., & Posternak, S.A. (2016). Organizatsionnaya struktura «KNTK GERek» dlya rekonstruktsii zdaniy istoricheskoy zastroyki Odessy s pozitsii kompleksnosti. [Organizational structure «CSTC T-PPR» for reconstruction historical building of Odessa from an integrated approach position]. Problemy ta perspektyvy rozvytku budivel'noho kompleksu m. Odesy: naukovo-praktychna konferentsiya – Scientifically-practical conference «Problems and prospects development a building complex of Odessa». (p.52) Odesa: ODABA (in Russian).

3. Posternak, I. M., & Posternak, S. O. (2016). Korporativnij naukovo-tehnichnij kompleks mistobudivnoï energorekonstrukcii KNTK MERek: vitoki [Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction CSTC T-PPR: sources]. In Scientific horizons – 2016 (Vol. 1, pp. 26–29). Sheffield: Science and education LTD (in Ukrainian).

4. Posternak I. M., Posternak S. A. (2016). Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction "CSTC T-PPR" Odessas. The development of international competitiveness: state, region, enterprise: materials of the International scientific conference. Lisbon, Portugal: Baltija publishing. Part II. Volume 1. Business economics and corporate management: innovation problem. pp. 6–8.

5. Posternak, I. M., & Posternak, S. A. (2016). Sohranenie ob'ektov kulturnogo naslediya Odessyi s uchetom energomenedzhmenta [Preservation objects of a cultural heritage of Odessa with the account power management]. Preservation of historic buildings in the central part of Odessa via inscribing in the UNESCO world heritage list (pp. 220–223). Odessa: Astroprint (in Russian).

6. Prohrama pidtrymky investytsiinoi diialnosti na terytorii mista Odesy na 2016-2018 [Programme support investment in the city of Odessa in 2016-2019] (Ukraine) 16 March 2016, No 438-VII. Retrieved April 18, 2019, from <http://omr.gov.ua/ru/acts/council/81386/> (in Ukrainian)

7. Kompleksna Prohrama rozvytku budivnytstva u misti Odesi na 2013-2019 [Integrated Development Programme building in Odessa in 2013-2018] (Ukraine) 17 December 2013, No 4196-VI. Retrieved April 18, 2019, from <http://omr.gov.ua/acts/council/56540/> (in Ukrainian)

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Шимко О.В., к.е.н., доцент
Рівненський державний гуманітарний університет

Організація матеріального стимулювання праці представляє собою складний та багаторівневий процес, в якому переплітаються інтереси всіх суб'єктів соціально-трудових відносин (працівників, роботодавців, держави, домогосподарств), ринкові та неринкові механізми її формування і регулювання.

Ефективна система стимулювання праці повинна мати інноваційний характер, забезпечувати індивідуальний підхід до управління персоналом та умови для створення конкурентоспроможної системи винагород.

Таким вимогам відповідає впровадження системи ґрейдування як різновиду системи стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства.

Ґрейдинг (або система ґрейдів) – це процедура з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або ґрейдах, відповідно до їх цінності для підприємства визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів[1-3].

Розрізняють два основних підходи до формування ґрейдів[1]:

- 1) оцінювання посад і формування ґрейдів за результатами такого оцінювання (ґрейд, до якого належить працівник, залежить від посади, яку він обіймає);
- 2) оцінювання компетенцій працівника й віднесення його до відповідного ґрейду залежно від результатів такого оцінювання (ґрейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, які ми він володіє).

Перший підхід доцільно застосовувати у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, на промислових підприємствах тощо. Другий підхід – у консалтингових, тренінгових компаніях, у галузі інформаційних технологій тощо, тобто в компаніях з високою часткою інтелектуального капіталу.

Головною перевагою системи ґрейдинга є переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент[1].

Переваги та можливості, які надає підприємству система ґрейдингу, відображені в табл. 1.

Ціна «ґрейду» (ЗПі) *i*-тої категорії персоналу складається з двох частин[3]:

- оплата вартості витраченої праці – ЗПГ (погодинний вклад);
- оплата підсумків (результатів) праці – ЗПВ (відрядний вклад).

Виходячи з цього, зарплата кожного працівника визначається чотирма основними параметрами:

- 1) ставкою – плановою (договірною) заробітною платою;
- 2) співвідношенням двох частин ставки: ЗПГ – оплатою вартості витраченої праці та ЗПР – оплатою за підсумки роботи;
- 3) структурою ЗПР (змінними компонентами зарплати): ЗПП – за виконання особистих планів; ЗПВ – за підсумки роботи свого підрозділу;

- ЗПС – за підсумками роботи суміжної служби або всього підприємства (якщо функції працівника мають на них істотний вплив);
4) обмеженнями мінімуму і максимуму заробітної плати.

Таблиця 1

Переваги та можливості системи грейдування

<i>Для робітника підприємства</i>	<i>Для підприємства в цілому</i>
<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для підприємства; – отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності т. п. виконуваної роботи; – оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; – отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по шаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; – послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах. 	<ul style="list-style-type: none"> – вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.

Працівників відповідно щодо впливу їх функцій на кінцеві результати доцільно умовно розділити на три категорії (грейди):

категорія «А»: виконувані ними функції безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, робота на цих посадах припускає рішення складних завдань, характеризується високим ступенем самостійності та відповідальності (посади вищої ланки управлінців і фахівців, відповідальних за розробку стратегії компанії, корпоративної політики, нових програм, бізнес-планів) – для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 60 – 80%;

категорія «Б»: виконувані ними функції опосередковано впливають на результати діяльності (працівники основних підрозділів, провідні фахівці функціональних, допоміжних підрозділів). Робота на даних посадах пред'являє високі вимоги до управлінських навичок, професійних знань та особистісних якостей. Вона передбачає високий ступінь контактності, відповідальності і творчості. Для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 30 – 60%;

категорія «В»: виконувані ними функції практично не впливають на результати діяльності; завдання персоналу – якісне виконання суворо регламентованих функцій (бухгалтери, касири, працівники складів, ремонтний та інший обслуговуючий персонал) – для цієї категорії частка ЗПР в ставці складає 0 – 30%.

Для кожного грейду встановлюється діапазон окладів, так звана вилка (верхній та нижній рівень Розмір діапазону залежить від бачення підприємства

того, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрний зріст та інші цінності організації.

Застосування на підприємстві системи грейдів передбачає постійний моніторинг трудової діяльності співробітників, що дозволяє провести об'єктивну оцінку виконання робіт.

Управління результативністю персоналу ґрунтується на чіткому розумінні співробітником очікувань щодо стандартів ефективності своєї діяльності.

Отже, грейдування є ефективною моделлю матеріального стимулювання праці на підприємстві, яка забезпечуючи індивідуальний підхід до управління персоналом та умови для створення конкурентоспроможної системи винагород, дозволяє:

- підвищити стимулювання і мотивацію персоналу до високої продуктивності праці;
- підвищити професійний та кваліфікаційний рівень працівників;
- вдосконалити систему управління персоналом підприємства.

Список використаних джерел

1. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. - 2011. - № 7. - С. 9-16.
2. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А. Ю. Шахно // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 187-194.
3. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі / І. В. Шостак // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 315-320

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Амельницька О. В., к.е.н., доц.
Приазовський державний технічний університет

Функціонування підприємств металургійної галузі в сучасних умовах стійкої політичної і економічної кризи вимагає від керівників своєчасної швидкої реакції на зміни ринкових вимог і кон'юктури. Постійні коливання цін як на світовому, так і внутрішньому ринку металів вимагають постійного використання сучасних економічних інструментів в управлінні діяльністю підприємств металургійної галузі, зокрема в управлінні збутом і взагалі всією логістичною діяльністю. Отже, ключові питання розвитку металургійної галузі в Україні жорстко пов'язані з проблемами логістики, оскільки наявність ефективної і розвинутої логістичної інфраструктури дозволить збільшити обсяги ринків збуто на світовому ринку металів.

Впровадження логістичних систем в організацію виробництва на вітчизняних металургійних підприємствах є одним із значущих чинників

конкурентоспроможності продукції підприємств чорної металургії, оскільки споживачі пред'являють високі вимоги не тільки до якості і ширини асортименту, а і до здійснення поставок у належний термін. Виконання останньої умови безпосередньо залежить від якості виробничого процесу, тобто від наявності внутрішньовиробничої логістичної системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації присвячені виділенню невирішених частин загальної проблеми. Дослідженнями проблем становлення управління логістичними системами займалися як зарубіжні науковці: Алесінская Т.В., Бланк І.А., Євдокимов А.В., Карданова Л.І., Маккенна Р., так і вітчизняні автори: Джаферова С.Е., Димарчук С.М., Єлетенко О.В., Загорна Т.О., Ларіна Р.Р., Мішенін Є.В., Фролова Л.В. та інші. Відповідно, дослідження функціональних складових логістичної системи для забезпечення конкурентоспроможності підприємств металургії є важливим науковим завданням.

Метою статті є розробка заходів щодо впровадження внутрішньовиробничої логістичної системи в управлінську діяльність на підприємствах чорної металургії.

Виклад основного матеріалу.

Провідна роль внутрішньовиробничих логістичних систем на підприємстві проявляється в наступному [1]:

- внутрішньовиробничі логістичні системи є джерелами матеріальних та інформаційних потоків;
- внутрішньовиробничі логістичні системи задають ритм гнучкому логістичному ланцюгові систем постачання, збуту, транспорту тощо;
- координує управління виробництвом, зокрема планування.

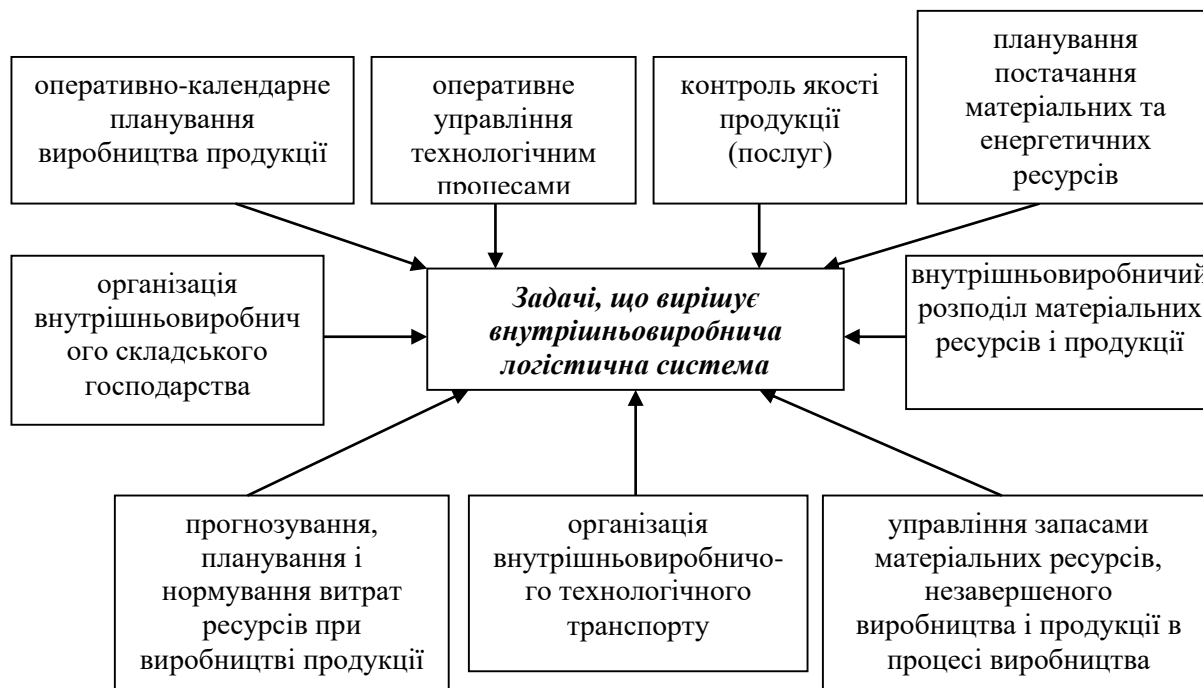


Рисунок 1 - Основні задачі внутрішньовиробничої логістичної системи

Внутрішньовиробнича логістична система вирішує на конкретному підприємстві ряд необхідних для ефективного функціонування виробництва задач (рис.1).

Внутрішньовиробнича логістична система підприємств галузі металургії повинна охоплювати взаємопов'язані у процесі прийняття рішень напрями та способи використання елементів ресурсопотоку, а також містити систему інформаційного забезпечення та інфраструктурні об'єкти. За своїм змістом це — організаційно-економічний механізм координації функцій з управління ресурсопотоком.

Особливості функціональної складової внутрішньовиробничої логістичної системи підприємств галузі металургії обумовлені певними об'єктивними причинами галузевого характеру:

- наявністю на металургійних підприємствах потужних вантажопотоків (важких вантажів: залізна, марганцева руда, злитки, прокат, кам'яне вугілля);
- постійних потоків специфічних вантажів;
- достатньо великими відстанями перевезень вантажів;
- значним різноманіттям використовуваних видів транспорту; розкиданістю і великою кількістю цехів і складів (більше одного десятка), що характеризуються різноманітністю підйомно-транспортних пристроїв і допоміжного устаткування [20].

Крім того, існує ряд чинників суб'єктивного характеру, що погіршують ефективність виконання ключових функцій внутрішньовиробничої логістичної системи підприємств металургії: відсутність інноваційних зрушень, висока ступінь зношеності основних фондів, низький рівень інвестицій у розвиток та реформування гірничо-металургійного комплексу.

В якості ключових функцій внутрішньовиробничої логістичної системи на підприємствах металургійної галузі виділяють наступні (рис. 2).

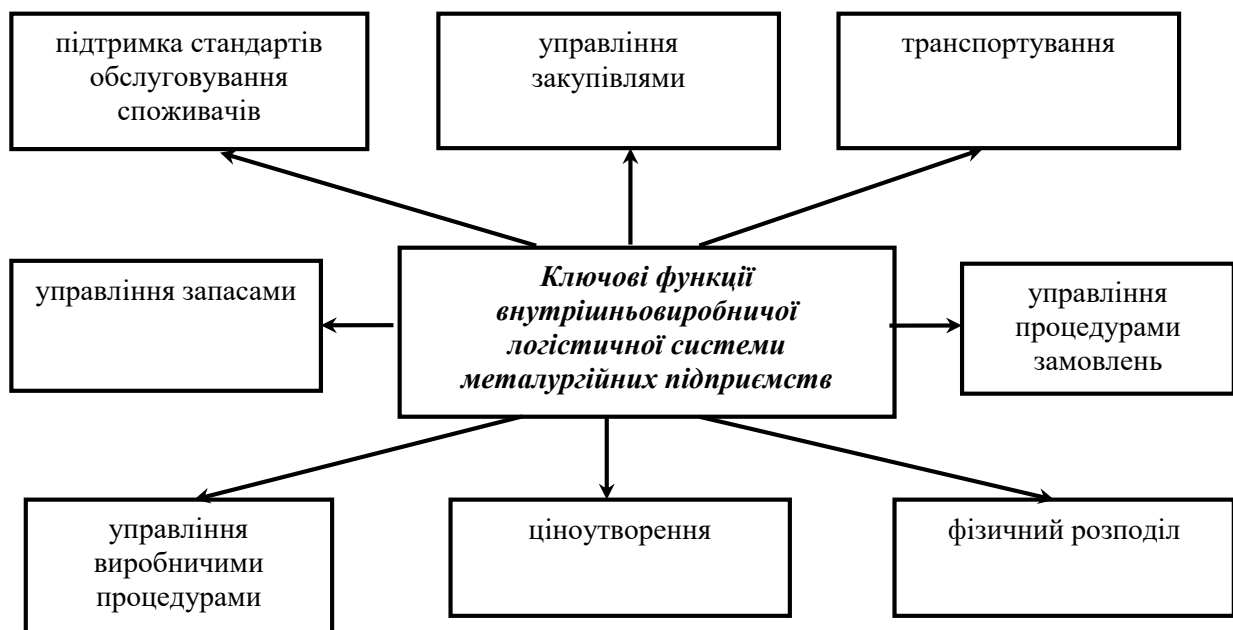


Рисунок 2 - Ключові функції внутрішньовиробничої логістичної системи металургійних підприємств [3]

За умови використання системної внутрішньовиробничої логістики в управлінні матеріальними ресурсами підприємства виникає можливість [4]:

- скоротити витрати на утримання запасів за рахунок їх оптимізації,
- зменшити час зберігання продукції та перевезень,
- забезпечити швидку реакцію на потреби споживачів,
- запровадити послідовність потоків матеріалів через підсистеми підприємства,
- скоротити інтервали часу між поставкою сировини на підприємство і випуском готової продукції.

Для підвищення ефективності функціонування внутрішньовиробничої логістичної системи металургійного підприємства пропонується впровадження «Канбан сейдо» - системи інформаційних карток, основна ідея якої - ділянка постачання, виробництва та збуту підприємства об'єднується в єдину логістичну систему, яка працює залежно від ринкових замовлень. Вказані ринкові замовлення формуються у вигляді карток «Канбан». Пропонується використання два види таких карток:

- картка замовлення містить виробничі завдання для попередніх ділянок підприємства, які встановлюються на основі ринкового замовлення (скільки та яких деталей треба виготовити);
- картка доставки, в якій міститься інформація про те, що вироблено.

Останні з виготовленою продукцією надходять на наступну ділянку. В результаті підприємство отримує виробничі запаси, розраховані лише на 2 години роботи, тоді як сьогодні підприємства металургії тримають обсяг виробничих запасів із розрахунку на 2 тижні. Впровадження запропонованих змін дозволить знизити собівартість виготовлення продукції на 30%, що забезпечується застосуванням в запропонованій методиці, крім принципу «Точно в строк» саморегуляції виробництва («дзідока /автономізація»). Він передбачає миттєву автоматичну зупинку виробництва за умов технічної можливості у випадку появи найменших відхилень від їх нормального функціонування. Така система практично повністю виключає випуск бракованої продукції та псування устаткування, а також зводить до мінімуму всі види виробничих простоїв та втрат, а саме:

- випуск непотрібних на даний час продуктів,
- час очікування необхідної продукції та її транспортування,
- простої в ході самого виробничого процесу,
- створення зайвих складських запасів тощо.

Висновок. Впровадження концепції ощадливого виробництва та її елементів у виробничу діяльність металургійного підприємства створює виробничу логістичну систему, що здатна ефективно реагувати на будь-які виклики з боку ринкового оточення. Використання сучасних концепцій виробництва сприяють оновленню стану підприємства, підвищують його ефективність та сприяють досягненню нових конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел.

1. Николайчук В.Е. Заготовительная и производственная логистика/ В. Е. Николайчук. СПб.: Питер, 2001. 160 с.
2. Крещенко О.В. Підвищення ефективності системи управління з питань здійснення постачання на металургійних підприємствах [Електронний ресурс] / О.В. Крещенко // Університетські наукові записки. 2006. № 3 - 4. С. 445 -449. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2006_34_71
3. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посібник / Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
4. Забуранна Л. В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко // Науковий вісник ЧДДЕУ. 2011. № 4(12). С. 182-191.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Бержанір А. Л., к. соц. н., доцент
Уманський державний педагогічний університет ім. П. Тичини

Становлення і розвиток ринкових відносин, підвищення ефективності економічних суб'єктів обумовлюють необхідність дослідження механізмів управління соціально відповідальною діяльністю бізнесу. За таких умов актуальним є створення методології внутрішнього управління підприємств з метою реалізації інтересів усіх зацікавлених сторін – бізнесу, держави та громадян.

Зростання ролі відповідальності бізнесу у забезпеченні сталого розвитку пов'язане із тенденцією зростання соціальної орієнтації ринкового господарства на сучасному етапі розвитку. Так, зокрема, впровадження результатів науково-технічного прогресу шляхом застосування сучасних і продуктивних технологій ведуть до підвищення рівня інтелектуалізації виробництва і вимагають збільшення витрат на підготовку кваліфікованої робочої сили. Тому бізнес вимушений взяти на себе значну частину цих витрат, оскільки ефективність його власного розвитку великою мірою знаходиться у прямій залежності від якості людського капіталу.

Сучасне українське суспільство і держава знаходяться у пошуку найбільш ефективних форм взаємодії з відносно новою для країни соціальною групою – підприємцями. Цей соціальний прошарок суспільства також поки накопичує досвід розвитку малого, середнього та великого бізнесу, проходить становлення як найважливіший економічний інститут життєзабезпечення суспільства і самореалізації особистості [1, с. 34].

Як стверджують вітчизняні науковці, соціальна відповідальність є самостійним видом відповідальності, якому притаманні специфічні риси. У широкому розумінні соціальна відповідальність є сукупністю різних її видів – економічної, політичної, правової, моральної та іншої. У вузькому сенсі – це

специфічні характеристики, які відображають міру, ступінь прийняття будь-яким соціальним суб'єктом, групою соціальних цілей суспільства, готовність до виконання взаємних прав і обов'язків у процесі спільної діяльності з метою мінімізації можливості нанесення збитку у сталому розвитку як суспільства в цілому, так і окремим спільнотам, особистостям. Це – надання переваги інтересам широких верств населення, навіть коли вони не співпадають з інтересами бізнес-середовища. Це широке поняття, що передбачає врахування вимог як суспільства в цілому, так і всіх його структурних елементів [2, с. 37].

Безпосередній етап процесу управління соціальною відповідальністю полягає у перенесенні визначених пріоритетів економічної політики у практику діяльності підприємств, фірм, корпорацій – здійснення переходу від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління. Важливим тут є створення спеціальної структури управління із функціями реалізації питань соціальної відповідальності організації. У разі, коли в компанії не існує такого окремого підрозділу, відповідні рішення приймаються на рівні вищої управлінської ланки. У великих корпораціях у штатний розпис вводиться посада директора з впровадження соціальної відповідальності. Його участь у прийнятті стратегічних рішень гарантує те, що організація надає високу значущість питанням соціальної політики.

На великих акціонерних товариствах впровадження належної системи соціальної відповідальності звичайно відбувається набагато швидше, ніж на малих і середніх, оскільки перші мають для цього необхідні фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні ресурси. Однак вигоди від створення такої системи істотно перевищують витрати. Це стає очевидним, якщо при розрахунку економічної ефективності взяти до уваги збитки, з якими можуть зштовхнутися: працівники фірм – через скорочення робочих місць і втрати пенсійних відрахувань, інвестори – у результаті втрати вкладеного капіталу, місцеві громади – у випадку краху компаній [3, с. 151].

Головним завданням менеджменту соціально відповідального підприємства буде завжди врахування суперечливих інтересів – з одного боку, бажання уникнути зайвих витрат, які не пов'язані із зниженням собівартості продукції, що випускається, а з іншого – отримання прибутку від нематеріального активу (інтелектуальної діяльності кваліфікованих працівників). Оскільки найближчим часом розраховувати на доступ до міжнародних ринків капіталу для більшості компаній немає сенсу, то головним завданням менеджменту буде збереження і посилення конкурентоспроможності компаній через зміцнення професіоналізму персоналу.

Основними аргументами, що стимулюють розвиток соціального управління підприємством, є:

- зростання соціальної орієнтації світових стандартів функціонування бізнесу;

- сучасні особливості розвитку економіки вимагають від підприємств одночасне врахування соціальних інтересів зацікавлених в діяльності підприємства груп;

- зростання потреби доповнення економічних методів управління соціальними, задля одержання очікуваного результату;
- зростання вагомості нематеріальних (інтелект, знання, адаптивність) елементів діяльності над матеріально-речовими;
- зростання вагомості людського чинника в потенціалі організації;
- інтелектуалізація праці;
- розширення можливостей використання соціальних технологій тощо [4, с. 267].

Забезпечення ефективної інтеграції системи менеджменту соціальної відповідальності у загальну стратегію компанії передбачає формування надбудови управлінських елементів, які тісно пов'язані із загальними корпоративними процедурами і принципами. Такі складові входять у синергію із традиційною системою управління, тому досягається їх оптимальний баланс на основі таких основних управлінських дій:

- 1) формування методології соціальної відповідальності – сукупність різноманітних теорій, принципів, підходів, досвіду, навичок, цінностей тощо;
- 2) розробка правил і політики системи менеджменту – складання єдиної конструкції реалізації корпоративної соціальної відповідальності;
- 3) створення ефективної організаційної структури для забезпечення політики соціальної відповідальності;
- 4) обґрунтування компетенцій структурних підрозділів та посадових осіб у рамках менеджменту соціальної відповідальності;
- 5) розробка алгоритму прийняття рішень всередині компанії та їх зв'язок із соціальною аргументацією;
- 6) визначення програм соціальних інвестицій (сутності, якості, кількості фінансових ресурсів у соціальну сферу);
- 7) реалізація ситуативних практик з використанням соціально відповідальної поведінки персоналу;
- 8) поєднання моделі традиційної бізнес-поведінки із процедурами практик соціальної відповідальності;
- 9) забезпечення внутрішнього контролю соціальної відповідальності і системи соціального аудиту;
- 10) формування і оприлюднення компанією програм зовнішньої нефінансової звітності.

Українські підприємства потребують побудови моделі соціально-орієнтованого управління, адекватної сучасним цінностям суспільства, потребам трудових колективів та економічним орієнтаціям власників підприємств. Розширення сфери формування соціально-орієнтованого менеджменту ставить за необхідність вирішення додаткових проблем – підготовка нових соціальних менеджерів, наділених не лише новими знаннями в сфері теорії соціальних технологій, але й особливою культурою і науковим баченням соціально-економічних реалій [4, с. 268].

Таким чином, одним із значущих чинників подальшого розширення соціально відповідального бізнесу у практику діяльності вітчизняних підприємницьких структур є удосконалення системи його менеджменту.

Функціонування ефективного соціального управління підприємством створить нові механізми і інструменти відповідальності за результати економічної діяльності, забезпечить поступальний розвиток продуктивних сил як основу стабільності взаємодії бізнесу і суспільства.

Список використаних джерел:

1. Бержанір А. Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. *Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право»*. 2015. № 1. С. 32–35.
2. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 5/2(19). С. 36–39.
3. Шкодін Я. В., Шкодін І. В Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 148–152.
4. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціально-орієнтованого менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725: Проблеми економіки та управління. С. 265–269.

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Богашко О. Л., к. е. н., доцент

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Розвиток ринкових відносин в Україні сприяє не лише ефективному використанню обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр професійних потреб.

Розглянемо характерні особливості кар'єри:

- кар'єра пов'язана із соціальною мобільністю особи;
- кар'єра охоплює досягнення успіху в широкому діапазоні сфер діяльності: службовій, науковій, суспільній та інших;
- кар'єра визначається як процес та результат, певний підсумок цього процесу;
- у будь-якій соціальній ієрархії (виробничій, майновій, адміністративній та інших) присутня кар'єра.

Розвиток кар'єри на підприємстві й управління цим процесом покладено в основу системи розвитку кадрового потенціалу в організації. Підприємства, які функціонують на вітчизняному ринку, з погляду досліджуваного об'єкта доцільно умовно розділити на дві групи:

- підприємства з чітким детермінуванням кар'єрного процесу (армія, ЗВО);
- підприємства з обмеженою можливістю детермінування.

У першу групу входять організації, де правила і критерії кар'єрного росту чітко обговорені. Як правило, їх співробітники знають усі можливі «сценарії»

розвитку кар'єри і перелік вимог, що висуваються до тієї чи іншої посади. Наприклад, звання доцента у ЗВО припускає: захист дисертації, стаж роботи на даній посаді, 5 публікацій у відкритому друці та розробку методичних посібників. Тому будь-який співробітник організації, який бажає одержати звання доцента, знає, що йому необхідно для цього робити.

У другій групі підприємств критерії та правила кар'єрного росту чітко не визначені. Новачок на підприємстві, співробітник зі стажем і навіть велика частина управлінського персоналу не в змозі спрогнозувати можливі сценарії та варіанти розвитку кар'єри. У системі роботи з персоналом формально відсутня така підсистема, як «управління кар'єрою» чи планування кар'єри. Зазначені вище процеси є випадковими складовими в загальній системі формування і розвитку кадрового потенціалу організації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації та реалізується у певних типах кар'єрних процесів.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованість і внутрішню організованість, зовнішні зв'язки, взаємодії та взаємопереходи стосовно інших процесів. Традиційно ідеальною формою кар'єрного процесу, вважається його розвиток по висхідній (прогресивний тип), коли кожна наступна стадія відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Вона включає досягнуті раніше результати та підготовлює необхідність більш пізньої стадії. Зміни, які відбуваються при цьому, необоротні, оскільки кожна дія має наслідки, що йдуть у майбутнє, знання, що здобуваються, і досвід накопичуються і вплітають людину в мережу соціальних зв'язків, які, розвиваючись у висхідному потоці соціального життя, захоплюють індивіда на рівні, що досягаються у процесі загального сходження.

Управління розвитком кадрів різних спеціальностей складає основний зміст кадрового менеджменту. Сучасному управлінню персоналом властивий системно-ситуаційний підхід до кадрового регулювання і кадрової політики.

Серед організаційних факторів, що впливають на розвиток кар'єри на підприємстві, можна сформулювати такі:

- цілі організації;
- організаційна соціалізація кар'єри персоналу;
- організаційна концепція розвитку;
- стратегії управління кар'єрою.

На вітчизняних підприємствах переважно відсутній механізм, який би дозволяв відстежувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того чи іншого співробітника. Крім того, система кар'єрного розвитку знаходиться в постійній динаміці, реагуючи на впливи факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Схематично це представлено на рис. 1.

До факторів зовнішнього впливу належать ті фактори, які не підлягають корекції з боку підприємства чи індивіда, але їх необхідно вивчати й адаптувати до них кадрову політику. Фактори внутрішнього впливу поділяються на

особистісні й організаційні. Вони можуть як створювати сприятливі умови для кар'єрного розвитку на підприємстві, так і мати негативний вплив.

Оскільки фактори взаємозалежні й часто діють одночасно, не завжди легко визначити, який з них справляє найбільший вплив, установити межі їх впливу. Оскільки мета дослідження полягає в розробці найбільш ефективних способів управління кар'єрою, то особливу увагу необхідно звернути на фактори внутрішнього впливу, які піддаються контролю з боку підприємства.



Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри на підприємстві

Активність виражається у прагненні людини до різного роду діяльності, прояву себе, силі та швидкості протікання психічних процесів, руховій реакції, тобто виступає як властивість діяльності індивіда. Емоційність виявляється в різному ступені нервової збудливості, динаміці емоцій і почуттів, що характеризують відношення до навколишнього світу. Природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості складають такі компоненти як здібності, темперамент, характер. Здібності визначаються динамікою придбання особистістю знань, умінь і навичок та можливістю виконувати певний вид діяльності.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Методологічні підходи до оцінки інтелектуального та людського капіталів / О. Л. Богашко // Науковий економічний журнал „Інтелект ХХІ”. Випуск 1. – Київ : Видавничий дім „Гельветика”, 2017. – С. 134 – 140.

2. Богашко О. Л. Модернізація освітньої системи як відповідь на нові запити світового ринку інтелектуальної праці / О. Л. Богашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. Випуск 18. Частина 1. – Ужгород : Видавничий дім „Гельветика”, 2018. – С. 53 – 57.

3. Кичко І. І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження / І. І. Кичко, Л. С. Мотузна // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 4 (47). – Херсон : Видавничий дім „Гельветика”, 2018. – С. 74 – 77.

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ - ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ

Буток Д.О.

Науковий керівник - к.е.н, доцент Мізіна О.В.,
Донецький національний технічний університет

Оцінка працівників є однією з найбільш важливих функцій працівників кадрових служб, керівників організації та менеджерів вищої ланки. Система оцінки персоналу виконує ряд функцій, що полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищення продуктивності і якості праці, підвищення кваліфікаційних характеристик та на прийняття ряду кадрових рішень. Це обумовлює актуальність теми дослідження.

Співробітники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки, будь-який підрозділ має лідерів, аутсайдерів та «золоту середину». Щоб мати можливість провести таку диференціацію, відповідно необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання робітниками своїх посадових функцій.

Чим повинна відрізнятися така система оцінки? Перш за все, оцінка роботи співробітника повинна бути максимально об'єктивна і сприйматися ним як така. Крім того, її результати повинні бути відомі тільки співробітнику та його керівнику, а також відділу по роботі з персоналом. Важливою умовою є й активна участь працівників в процесі оцінки та їх ухвалення самої системи оцінки. Але повністю відповідати цим вимогам у сучасних реаліях досить складно.

У сучасній практиці існує ряд вимог до управлінського персоналу, серед основних з яких: знання сучасних напрямів розвитку, технологічних особливостей виробництва; знання методів економіки; вміння обирати засоби досягнення кращих результатів при найменших витратах різних ресурсів; здатність до раціонального підбору та відбору персоналу; здатність мобілізувати колектив та інші. Крім того, пред'являються підвищені вимоги і до особистісних якостей управлінців.

Існує також низка правових аспектів оцінки персоналу, яка повинна проводитися у відповідності з існуючим законодавством України про працю та враховувати світові тенденції у цьому напрямку. Наприклад за американським досвідом: рішення по персоналу не повинні розрізнятися за ознакою різної статті (віку, національності й т.і.); офіційна система подачі скарг повинна бути доступна для осіб, незгодних з рішеннями; стандарти результативності праці повинні бути відомі працівникам, а особи, що проводять оцінку повинні мати доступ до матеріалів, що характеризує результативність праці оцінюваного працівника; оцінювати треба окремі специфічні робочі навички, уникаючи оцінки таких якостей як «надійність», «енергійність» і т.п.; необхідно керуватися офіційною системою ухвалення кадрових рішень і т.д.

Для того, щоб система оцінки персоналу на підприємстві забезпечувала точні та достовірні дані необхідно: встановити критерії оцінки та стандарти результативності праці по кожному робочому місцю; встановити коли і кому проводити оцінку та поставити в обов'язки особам, що проводять оцінку,

збирати дані по результативності праці працівників; обговорити оцінку з працівником та задокументувати її.

Одна з важливих проблем - хто повинен проводити оцінку та оцінювати працівника. Можливими є декілька варіантів: менеджер-керуючий; група з декількох контролерів; колеги або підлеглі оцінюваного; стороння особа, що не має безпосереднього відношення до робочої ситуації; проведення самооцінки; комбінація варіантів. Найбільш розповсюдженою є оцінка підлеглих їх керівником, але для виявлення можливостей особистого розвитку працівника її слід використовувати в комбінації з іншими методами.

Крім того, при дослідженні даної проблеми постає питання можливості використання комбінації якісних та кількісних методів оцінки. Фахівці пропонують встановлювати обмежене коло якісних критеріїв (наприклад, комунікабельність, здатність планувати працю і т.д.), за якими експерти надаватимуть оцінку за обраною (наприклад, п'ятибальною) шкалою. Певні якості повинні враховувати різну значущість в загальній оцінці кандидата на конкретну посаду. Зауважимо, що деякі автори пропонують розраховувати коефіцієнт професійної перспективності за формулою 1 [1], який можна було б використовувати як корегуючий при оцінці ділових якостей:

$$K = \text{Op.осв.} (1 + C / 4 + B / 18), \quad (1)$$

де Op.осв. - оцінка рівня освіти, яка зазвичай приймається (становить 0,15 для осіб, які мають незакінчену середню освіту; 0,60 - для осіб із середньою освітою; 0,75 - для осіб з середньотехнічною і незакінченою вищою освітою; 1,00 - для осіб з вищою освітою за спеціальністю);

C - стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта);

B - вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці в 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймається 55 років, а для жінок - 50.

Українські підприємства накопичили досить позитивний досвід оцінки персоналу, насамперед управлінського. Серед найбільш поширених методів - експертна оцінка, що передбачає анонімність оцінок. Проблемою при використанні методу є обґрунтованість підбору складу експертних комісій, члени яких повинні добре розбиратися в суміжних спеціальних сферах діяльності, бути компетентними в галузі та моральними, вміти вирішувати спеціальні завдання та здатними врахувати різноманітні сторони діяльності оцінюваного робітника. Це передбачає вимогливе попереднє вивчення експертів, причому важливо уникати збільшення частки експертів, що є свідомо близькими за своєю думкою або різко відрізняються авторитетом від інших, що приводить до викривлення результатів експертизи.

Взагалі питання вибору методу оцінки персоналу організації є прерогативою її керівництва. Сучасні методи оцінки складають досить широкий

перелік. Серед них найбільш відомими є: атестація персоналу; метод письмових характеристик; методи ранжування та парних порівнянь; метод рейтингових шкал; інтерв'ю; тестування; метод анкетування; атестація персоналу; метод управління за цілями (МВО - Management By Objectives); метод оцінки «360 градусів»; метод центрів оцінки («Ассесмент-центр»); метод критичних випадків; метод рейтингових поведінкових установок; метод шкали спостереження за поведінкою; метод управління результативністю; метод ділових ігор [2].

В разі невеликого розміру організації при умові практичної однаковості посадових обов'язків найбільш простим й придатним є метод ранжування рейтингових шкал. За цим методом порівнюються результати роботи робітників та в списку визначається порядок розташування працівників, в якому на перших місцях вказуються прізвища співробітників з найбільш високими показниками роботи, а на останніх - з найнижчими.

Метод управління за цілями (МВО - Management By Objectives) широко використовується за кордоном, передбачає спільне визначення керівником та підлеглим ключових цілей працівника на певний термін (у кількості 5-7) у форматі SMART [3] та орієнтований на оцінку кінцевих результатів роботи співробітника. Ця система оцінки починає знаходити поширення й на українських підприємствах. При цьому вона є основою для застосування механізму матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства. Серед ключових чинників: професійні знання, комунікаційні навички, складність роботи і т.д. Залежно від одержаної оцінки, посадові позиції зараховують у певний грейд (розряд), який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакету. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість коригувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду.

Але найбільш широко українські керівники використовують атестацію персоналу. Нормативними документами регулювання проведення атестації є «Положення про атестацію» та наказ про проведення атестації. На кожного співробітника, що підлягає атестації, готується необхідна документація: бланк оцінки діяльності працівника, інструкція щодо його заповнення і вимоги до посади наказом відповідного Міністерства України. Слід зауважити, що ця процедура надто формалізована та не надає змоги оцінити потенціал працівників.

Більш сучасним є метод ділових ігор, сутність якого полягає в тому, що працівникам пропонуються різні ситуації, вирішуючи які в різних ролях, вони виявляють свої ділові та особисті якості. Цей метод доволі перспективний у разі оцінки персоналу організації, яка потребує ефективної командної роботи.

Можна зробити висновок, що найбільш оптимальний метод оцінки персоналу визначається метою такої оцінки - результативність праці або потенціал працівника. Якщо керівництво має інтерес до обох аспектів, слід використовувати комбінацію методів з урахування трудових і фінансових витрат, що є наслідком їх використання.

Список використаних джерел.

1. Першина, Г.О. Розробка методики оцінки діяльності керівника будівельної компанії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/9182/1/148-155_Першина_ГО.pdf
2. Гусарова, Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. - 2009.- №1.- С. 107-111.
3. Метод управління за цілями [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://stud.com.ua/50993/menedzhment/metod_upravlinnya_tsilyami

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ И ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬСТВА

Василевская А.В., Кащеева Д.А. студентки 4-го курса
Научный руководитель- Носко Н.В. старший преподаватель
(Брестский государственный технический университет, Беларусь, г. Брест)

С каждым годом всё больше растет потребность в том, чтобы сделать своё жилье не только комфортным, удобным и красивым, но и энергоэффективным. Таким образом увеличивается спрос на строительные работы и услуги. Как известно, в любой деятельности человека возникают различного рода проблемы и строительная отрасль не исключение.

К одной из проблем можно отнести неверную оценку ресурсов территории, где будет строиться объект. Причиной этому является нехватка квалификаций и знаний для выполнения сложных проектов с использованием современных технологий. Следующей проблемой менеджмента в строительстве является превышение реальной стоимости выполнения строительного проекта над указанной в смете, зачастую на большую сумму. Это может происходить из-за резкого скачка цен на строительные материалы, изменение в законодательстве, коррупция и других непредвиденных обстоятельств. К последней из основных проблем в управлении строительством относится своевременный сбор необходимой документации и содержание её согласно всем предписанным нормам в ходе всего процесса строительства объекта.

В Республике Беларусь строительная отрасль активно развивается. С каждым годом появляется всё больше новых, усовершенствованных строительных тенденции и технологий по улучшению процесса строительства, а в результате и его продукта в виде зданий и сооружений.

Ранее доля строительного комплекса составляла почти 10% от ВВП страны, на сегодняшний день результат снизился, но всё равно остался достаточно высоким.

Существует ряд серьёзных проблем в строительном комплексе, к главным из которых можно отнести: дефицит привлечения инвестиций в строительной отрасли; значительный износ основных фондов- до 70%; нехватка производственных мощностей для выполнения планируемых объёмов строительно-монтажных работ и экспорта продукции стройиндустрии и услуг; большой объём остатков незавершённого строительства, превышающий норму; большая фактическая себестоимость строительно-монтажных работ.

Новшества в строительстве- это огромная сфера, которая включает в себя и развитие производства технологий строительных материалов, их составляющих, и новые технологии и материалы при высотном строительстве. Основное внимание такого развития уделяется не только снижению стоимости конечного продукта, но качеству и экологичности материалов.

Одним из таких нововведений является модульное строительство. Его преимущество состоит в том, что он даёт возможность эффективно решить проблемы с помещениями различного назначения. Конструкция офисно-бытовых модулей способствует созданию площадки любой конфигурации и площади, а возведение такого здания производится за несколько дней, при помощи единообразия панелей и несущих конструкций. Так же модули могут легко разбираться и транспортироваться в любое другое место. Ещё одним значительным преимуществом является более низкая стоимость по сравнению с капитальным строительством. Производством, проектированием и продажей модульных домов в Беларуси занимается ООО «ДубыльДом». Ранее строительство собственного жилья требовало значительных затрат и сил, но в настоящий момент, с приходом новых технологий строительства заказать новый модульный дом в Беларуси стало так же просто, как заказать, например, мебель.

В нашей стране, а именно в Минске и Могилеве, совсем недавно были построены энергоэффективные дома второго поколения. В этих домах применимы системы рекупераций воздуха, утилизации тепловой энергии сточных вод и солнечных коллекторов. Инновации в области энергоэффективности стремительно развиваются и очень вероятно, что в скором времени будут возводиться дома уже третьего поколения, так как важным преимуществом такого вида строительства является снижение затрат на энергоресурсы.

Ещё к нововведениям в строительном комплексе можно отнести фотоэлектрические панели из стекла, которые могут создать собственную электроэнергию, превращая всю внешнюю конструкцию здания в панели солнечных батарей. На выходе фотоэлектрического модуля генерируется постоянный ток, который применяется как напрямую, так и накапливается в аккумуляторных батареях для дальнейшего использования. Эта перспективная технология, которая сможет найти применение не только в городских многоэтажных домах, но и в других различных отраслях.

К строительным технологиям, которые являются трендом для Республики Беларусь и всего мира, можно отнести интеллектуальные здания. Это единый комплекс всех подсистем и инженерного оборудования здания для централизованного и автоматизированного управления и контроля в целях

улучшения комфорта. Такие технологические тенденции могут получить распространение в индустрии коммерческой недвижимости. Это позволяет оптимально и рационально использовать пространство, снизить потребление энергии и снизить негативное воздействие на окружающую среду [1].

Концепцию умный город уже с 2014 года начали активно внедрять в Республике Беларусь. Основным местом реализации этого проекта стала наша столица- город Минск, где в стадии строительства находится новый умный квартал-парк «Новая Боровая». При проектировании квартала соблюдается концепция «smart+social». Это место, в котором, благодаря необычным идеям и современным технологиям, создается комфортная для жизни городская среда. Квартал-парк имеет свои уникальные особенности, которым нет аналогов в Беларуси.

Спустя 5 лет идея «smart+social» добралась до Бреста вместе с районом «Малиновка». Одна из главных особенностей концепции- идея закрытого двора. Такой выбор способствует как уюту, так и практичной безопасности. Во дворах «smart+social» места сбора мусора спрятаны в закрытую оболочку, что способствует устранению неприятных запахов. Ещё к важным особенностям относится наличие велогаража, который находится под чиповым замком и предусматривает постоянное хранение велосипедов или колясок. Во всех дворах по концепции предполагается наличие бесплатного Wi-Fi и система видеонаблюдения, к которой жильцы имеют постоянный доступ и тем самым в режиме онлайн могут следить за происходящей обстановкой на территории. Большое внимание уделяется озеленению территории. Поводов для беспокойства о порче насаждений у жильцов не возникнет, так как полное обслуживание всего комплекса проводится застройщиком.

Большая роль в «smart+social» отводится отделке. Главный принцип- сделать дом сомасштабным человеком. Для этого нижние этажи выделяют более темным цветом, а верхние облегчают светлыми оттенками. Отделку фасада производят при помощи фиброцементных плит, которые подобны фактуре кирпича, камня или дерева. Благодаря такому решению здание выглядит значительно меньше своих реальных размеров [2].

Таким образом, при масштабном внедрении всех выше перечисленных современных технологий в строительную отрасль Республики Беларусь, произойдет уменьшение стоимости и времени на производство строительно-монтажных работ, повысятся показатели энергоэффективности, экологичности, что поможет привлечь отечественных и иностранных инвесторов. Наша страна будет продолжать развивать и совершенствовать себя в области строительного производства.

Список використаних джерел

1. Строительный портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Полезные технологии в строительстве. URL: <https://sprb.by/stroitelstvo/1757-poleznye-tehnologii-v-stroitelstve.html> (дата обращения 04.04.2019).
2. Журнал «Бинокль» [Электронный ресурс]: Каким будет новый квартал на Суворова. URL: <https://binkl.by/read/place/kakim-budet-novyj-kvartal-na-suvorova-zakrytye-dvory-veloparkovki-i-chastnyj-detskij-sad/> (дата обращения 04.04.2019).

ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

Василишин М.В.
Науковий керівник – ст. викл. Василишина Л.М.
Донецький національний технічний університет

Сучасні процеси кардинального перетворення економіки призводять до структурної перебудови базових та пошуку нових форм господарювання, здатних швидко адаптуватися до динамічного середовища, а також виживати в жорстких конкурентних умовах невизначеності, складеності і ризику. Ринкова економіка передбачає велику різноманітність форм територіально-виробничих об'єднань – спільні підприємства, корпорації, концерни, конгломерати, фінансово-промислові групи, холдинги, вертикально-інтегровані комплекси, стратегічні альянси, бізнес-інкубатори, технопарки, промислові вузли, ефективність яких неможливо оцінити однозначно. Насамперед, тому, що зміна організації бізнесу не посилила структурні взаємозв'язки окремих підсистем утворених об'єднань і не вплинула на результати їх фінансово-господарської діяльності.

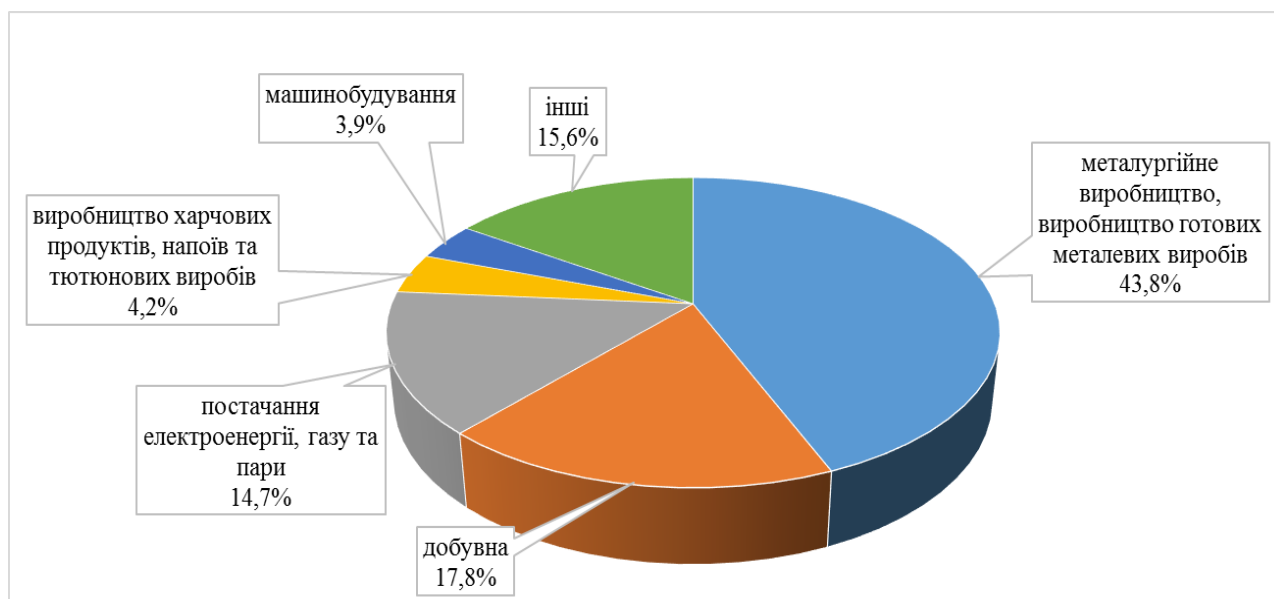


Рисунок 1 – Структура реалізованої промислової продукції Донецької області у 2017 році, % [1]

У зв'язку з цим назріла гостра необхідність створення ефективної територіально-виробничої системи на основі базових галузей промисловості, від яких залежить енергетична і економічна безпека держави.

Невід'ємною частиною економічного потенціалу України є добувна промисловість, в якій більшість підприємств зосереджена в Донецькій області. В структурі реалізованої промислової продукції частка добувної промисловості займає друге місце після металургійної галузі (рис. 1).

Починаючи з часів незалежності в Україні проводилися заходи по реформуванню вугледобувної промисловості. З 1993 р. з проблем галузі були розроблені та прийняті на вищих рівнях законодавчої і виконавчої влади спеціальні програми, але усі вони через великий дефіцит коштів залишилися

нереалізованими. Також це питання не отримало належного відображення в Концепції розвитку вугільної промисловості і Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. Основні проблеми вугледобувної промисловості України схематично представлені на рис. 2.



Рисунок 2 – Основні проблеми вугледобувної промисловості України

Однією з головних проблем вугледобувної галузі була неефективна система управління галуззю, яка постійно погіршувалась внаслідок численних необґрунтованих реорганізацій. Так, наприклад, в 2001 р. проведена робота після завершення створення державних холдингових компаній (ДХК), але далі вона була згорнута. У 2002 р. на базі ДХК створені державні підприємства (ДП) по видобутку вугілля, а шахти були позбавлені права юридичної особи. Чергова структурна перебудова в 2004 р. також не дала очікуваних позитивних результатів. Ця проблема загострилася в 2005 р., коли пройшла ліквідація коксівної і енергетичних компаній як зайвих ланок в системі управління галуззю, в результаті із загальної кількості 277 шахт залишилося 161. Іншими словами, за роки незалежності України у вугільній промисловості спостерігалися трансформації підприємств з форми виробничих об'єднань у форму державної

холдингової компанії, а потім – державне підприємство, що функціонує в сучасних умовах. Жодна з цих форм не призвели до очікуваних результатів. Головною причиною неефективного функціонування різних виробничих систем у вугледобувній промисловості є недостатня гнучкість як здатність до мобільної реструктуризації і реформування в стратегічному розвитку регіону. Несприятливий інвестиційний клімат на фоні світової і локальної економічної кризи, відсутність науково обґрунтованої стратегії галузевого розвитку, яка передбачає оптимальний перехід від використання усіх енергоресурсів і спрямована на залучення інвестицій в розвиток промисловості [2].

Дослідження різних форм територіально-виробничої організації господарської діяльності свідчать про те, що найбільш ефективним засобом розвитку економіки визнаний кластерний підхід як механізм об'єднання, в якому закладені технологічні, соціально-економічні і ресурсні (саморозвиток) складові економічного зростання.

В рамках створення кластеру з'являється сучасна організаційна форма консолідації зусиль зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг в умовах глобалізації економіки. Головною метою формування кластерів є можливість для бізнесу і для регіону розвиватися не за інерцією, а для бізнесу – це реальна можливість забезпечити собі конкурентоспроможність в майбутньому, тобто створювати довгостроковий стратегічний розвиток на 5-10 років і більше. Кластер при цьому виступає одним із способів управління для виживання в умовах жорсткої конкуренції. Слід відмітити, що виробничий кластер передбачає спільність діяльності і її взаємодоповнення, а також розташування компаній поблизу крупних університетів [3].

Перехід до кластерної форми господарювання демонструє наступні приклади. На початку 2019 р. компанія «Донецьксталь», один з найвагоміших інвесторів у добувній галузі України, шахтоуправління «Покровське» і Донецький національний технічний університет (м. Покровськ) підписали меморандум про співпрацю і спільну підготовку кадрів [4]. Крім цього, компанія «Донецьксталь» у квітні 2019 р. відкрила Кадровий центр у м. Покровську, де можливо буде отримати відповіді на будь-які питання, пов'язані з вакансіями, зарплатами, соціальними пакетами та іншими перевагами праці на підприємствах-партнерах «Донецьксталь»: ШУ «Покровське», ЗФ «Свято-Варваринська», «Шахтобудівна компанія», «ШБМУ №1», АП «Укрстрой», «Углепромтранс», «ШБП №3», «Святоїльїнський машзавод» [5].

Вищевказані кроки компанії демонструють поступовий перехід до кардинально нової територіально-виробничої форми господарювання, де на перший план виходять питання соціального характеру, що дозволить розвивати інфраструктуру міста, в якому вони працюють.

Таким чином, сьогодні потрібне формування рухливих форм територіально-виробничих систем, створення умов для оптимального співіснування всіх учасників, а також облік і узгодження їх інтересів. У цих умовах функціонування новітньої територіально-виробничої форми створить сприятливі умови для розвитку регіонального виробництва, внаслідок чого збільшиться обсяг

виробництва продукції, підвищиться ефективність роботи усіх структур, що входять в кластер. Виробництво стане на шлях інноваційного розвитку, а зростання конкурентоспроможності продукції дозволить освоювати нові ринки збуту як на міжрегіональному, національному, так і на міжнародному рівнях.

Список використаних джерел

1. Соціально-економічні показники 2017 Донецької області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://database.ukrcensus.gov.ua/dw_regions/pdf.
2. Фесенко І.А. Особливості сучасного етапу реструктуризації вугільної галузі України // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №1. – С. 33-38.
3. Степанов В.Н. Территориально-производственный кластер как интегрированная организационно-экономическая система (теоретико-методологический аспект) // Економічні інновації. – 2010. – Випуск 40. – С. 343-353.
4. Кадровый резерв для угольной отрасли: студентам ДонНТУ будут выплачивать «шахтерские» стипендии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unian.net/economics/energetics/10465611-kadrovyy-rezerv-dlya-ugolnoy-otrasli-studentam-donntu-budut-vyplachivat-shahterskie-stipendii.html>
5. На Донбассе создают сотни новых рабочих мест для шахтеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.segodnya.ua/regions/donetsk/na-donbasse-sozdayut-sotni-novyh-rabochih-mest-dlya-shahterov-1260256.html>.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

к.е.н., доцент Грінько І. М.

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

Використання методів мотивації праці у виробничо-комерційній діяльності машинобудівного підприємства надає змогу об'єкту управління впливати на цілі функціонування системи мотивації праці персоналу. Питання ефективності оцінювання застосованих методів для мотивації праці персоналу є досить актуальним в соціально-економічному розвитку підприємства України будь-якої галузі, у тому числі машинобудівної.

Дослідження ефективності методів мотивації праці, в першу чергу, має включати в себе структуру показників, які характеризують їх комплексний і системний вплив на об'єкт мотивації та управління. Використання системного та комплексного підходу дозволяє згрупувати показники ефективності використання методів мотивації праці в підсистеми за ознакою однорідності: економічні, показники руху персоналу, соціального та психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності.

Завдання оцінюванню ефективності використання методів мотивації праці персоналу в соціально-економічному розвитку підприємства має полягати у визначенні: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей

діяльності машинобудівного підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу; соціальної ефективності, яка виражається у задоволенні потреб та інтересів працівників; організаційної – оцінює організаційну цілісність підприємства.

Під час проведення аналізу та оцінювання ефективності застосованих методів мотивації праці персоналу доцільно дотримуватися основних принципів, таких як: комплексність, системність, об'єктивність, точність, оперативність, демократизм, ефективність [1, с. 104]. Врахувати орієнтацію даних принципів на досягнення, у першу чергу, економічних і соціальних цілей машинобудівного підприємства.

З метою визначення інтенсивності мотиваційних процесів керівникам машинобудівних підприємств варто використовувати систему відповідних індикаторів для оцінки рівня мотивації праці персоналу, яка надасть можливість вибрати основні напрями застосування методів мотивації праці та управління і тим самим збільшити вплив інструментів мотивації на ефективність використання трудового потенціалу. Даний підхід в проведенні ефективності оцінювання мотивації має ґрунтуватися на введенні інтегрального показника використання трудових ресурсів підприємства в довгостроковій перспективі (або показника рівня мотивації праці персоналу) для надання характеристики рівню мотивації праці (високий, середній чи низький) в соціально-економічному розвитку машинобудівного підприємства.

Апробація підходу щодо ефективності оцінювання рівня мотивації праці персоналу (з практичної точки зору) на машинобудівних підприємствах надасть можливість емпіричним шляхом визначити діапазон значень показника мотивації залежно від сфери, специфіки діяльності підприємства та його соціально-економічного розвитку. Це дозволяє керівництву порівняти показники до й після застосування на практиці впроваджених нових методів мотивації праці. Одержані результати нададуть можливість зробити висновок про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня мотивації праці персоналу шляхом застосування відповідних методів мотивації для забезпечення соціально-економічного розвитку машинобудівного підприємства. Для цього варто розрахувати сукупний економічний показник (формула 1), як узагальнюючий економічний показник (E_c) – визначається дією всіх використаних методів мотивації праці персоналу машинобудівного підприємства, запланованих до впровадження [2, с. 190]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) - K, \quad (1)$$

де $E_1 \dots E_n$ – умовно річна економія, завдяки використанню відповідних методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінки, контролю праці та прийняття рішень. Може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, своєчасності завершення робіт;

K – одноразові витрати, пов'язані із використанням відповідних методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій). Для того, щоб

врахувати фактор часу потрібно використовувати методики пов'язані із дисконтуванням.

Звісно впровадження нових методів мотивації праці передбачає подальше оцінювання їх ефективності за допомогою структури показників, яка має коригуватися відповідно до специфіки трудової діяльності конкретного машинобудівного підприємства. Розподіл ефекту від управлінських впливів на персонал з використанням методів мотивації праці, зокрема на соціальний і економічний, досить умовний. Так як, зростання економічної ефективності ускладнюється шляхом зниження соціальної ефективності, оскільки результати соціальної ефективності відображаються на розмірі економічних показників діяльності машинобудівного підприємства. Тому, єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом має визнаватися усіма фахівцями.

Список використаних джерел

1. Грінко І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2011. Т. 1 (180). № 5. С. 102–105.
2. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ І РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Добрянська О.М.

Науковий керівник – д. н. з держ. упр., доцент В.В.Сиченко
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Навчально-науковий інститут економіки

Погоджуємося з думкою авторів навчального посібника [1] в тому, що глобалізаційні процеси, якими характеризується сучасний світ, тісно пов'язані із зростаючою роллю освіти в усіх механізмах саморозвитку людства. За визначенням, прийнятим XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, освіта — це процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особи, за якого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання.

Освіта виступає духовним обличчям людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських та професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці у процесі виховання й самовиховання. Розвиток освітньої сфери є одним із найголовніших пріоритетів кожної держави, оскільки саме освіті належить визначальне місце в інтелектуалізації праці, яка впливає на складні процеси трансформації та модернізації сучасного світу.

Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління усією освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур,

відносин, діяльності та свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Менеджмент освітянської сфери, або освітній менеджмент передбачає:

- визначення цілей, завдань освітніх інституцій усіх форм власності;
- конституювання і утворення освітніх інституцій;
- формування та організацію виконання рішень в освітній сфері;
- підтримання життєдіяльності освітніх інституцій;
- контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій [1, с. 277].

Менеджмент освіти є невід'ємною складовою системи освіти, що сформувалась в незалежній Україні. Управління освітянською сферою виступає в цілому як цілісна ієрархічна, законодавчо забезпечена та визначена система зі своєю інтегральною функцією та функціями кожного її сегменту. [1, с. 280]

В Україні сьогодні відбувається процес децентралізації влади. Реформа місцевого самоврядування та децентралізації влади передбачає докорінну зміну якості послуг, які надає влада жителям громад. У цьому плані галузь освіти знаходиться в колі особливої уваги об'єднаних територіальних громад. Адже саме від якості освітніх послуг залежить найголовніше завдання громад – розвиток найціннішого багатства країни – людини [3, с.236].

За сучасних умов трансформаційних процесів в Україні у сфері освіти постало питання поетапної децентралізації управління освітньою системою.

Погоджуємося з думкою дослідниці Т. Фільчакової в тому, що децентралізація управління в освіті є головним чинником підвищення, а фактично – повернення до ключової проблеми сучасності – якості освітніх послуг. Нині система управління освітою передбачає владну вертикаль, яка дає —команди зверху. Зазначена в нормативних документах ідея про те, що саме суспільство формує освітні запити, а органи влади їх лише формалізують та затверджують, поки що залишається декларацією. На зміну централізованому управлінню освітою повинно прийти розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління з передачею основних повноважень на нижчий рівень, тобто на рівень громади. Управління освітою має свою специфіку саме завдяки його соціальному характеру, реалізації через вплив на свідомість і волю людей, їх інтереси і вподобання. Децентралізація управлінських впливів надасть можливість створення адекватної організаційної структури управління в системі освіти та професійної підготовки, сприятиме посиленню незалежності та відповідальності закладів, вдосконаленню механізмів саморегулювання. За таких умов влада, наближена до її головного джерела – людей, буде сприяти залученню до суб'єктів процесу управління громадськості.

Державно-громадське управління освітою, яке базується на принципах мінімізації функцій держави, демократизації процесу прийняття рішень, широкій участі в управлінні органів громадського самоврядування, носить формальний характер та в існуючій формі лише дискредитує ідею [4, с. 486].

У незалежній Україні з'явилась низка теоретичних і аналітичних робіт з тематики децентралізації управління освітою таких науковців і практиків, як Д.

Дзвінчук, В.Лугового, Г. Єльнікової, Н. Протасової, Р.Пастушенко, Л.Гриневич, С.Крисюк, М.Набоки і таких експертів, як В.Нікітіна, О.Овчарук та ін. [5].

За даними Інформаційно-статистичного бюлетеня «Освіта в Україні: базові індикатори» [2, с. 277], реформування вітчизняної системи освіти є надзвичайно важливим завданням для держави і суспільства, яке сьогодні вирішує Міністерство освіти і науки України. Протягом 2017/2018 н. р. посилено інституційні основи розвитку національної системи освіти і її реформування – ухвалено Закон України «Про освіту». Він рамковий, регламентує напрями ре дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну ос формування сфери освіти і є підґрунтям для ухвалення профільних законів «Про освіту», «Про професійну освіту», «Про освіту дорослих», змін до Закону України «Про вищу освіту».

Освітня реформа має кілька напрямів, серед яких основними є реформування середньої, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти, створення досконалішої системи освітнього управління і фінансування. Наразі ключовою складовою освітнього реформування є запуск Нової української школи (НУШ), що відбувся у вересні 2018 р.

На початок 2018/2019 навчального року в системі навчальних закладів, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України, функціонувало 15 433 закладів дошкільної освіти, 16 176 закладів загальної середньої освіти, 756 закладів професійної (професійно-технічної) освіти. У них навчається 1 335 000, 3 911 848 та 269 359 осіб відповідно, а також відповідно проводять заняття 137 928, 437 471 та 37 483 педагогічних працівників. Ці цифри вказують на те, що реформування вимагає велетенських зусиль, координації, взаємодії влади і суспільства, адже воно стосується практично кожного громадянина України.

Важливою передумовою успішного реформування є його фінансове забезпечення. Якщо протягом 2010–2016 рр. спостерігалася негативна тенденція до скорочення частки видатків зведеного бюджету України на освіту (як відносно обсягу ВВП (з 7,4 % у 2010 р. до 5,4 % у 2016 р.), так і обсягу видатків зведеного бюджету України (з 21,1 % у 2010 р. до 15,5 % у 2016 р.)), то у 2017–2018 рр. Міністерству освіти і науки України разом з Урядом вдалося її зламати – видатки на освіту порівняно з 2016 р. суттєво збільшилися у 2017 р. У Зведеному бюджеті України на 2018 рік заплановано обсяг освітніх видатків 5,9 % від ВВП та 16,6 % від загального обсягу Зведеного бюджету України.

Реалізація інноваційної системи місцевого самоврядування в Україні відкриває можливості для здійснення управлінських впливів, метою яких є створення сприятливих умов для появи, реалізації та розвитку інтелектуальних запитів кожної особистості. Таке визначення мети управління освітою передбачає управління її розвитком, забезпечення якісних і доступних освітніх послуг, вдосконалення професійної майстерності педагогів, гармонійне об'єднання креативних потенцій усіх учасників дій. Реформаційні процеси на шляху децентралізації влади в цьому випадку визначають головну функцію управління освітою – координацію дій владних структур, закладів освіти і громадськості з метою задоволення особистих потреб громадян і державних запитів в інтелектуальному і професійному збагаченні. Стара традиційна система

управління освітою, яка не відповідає реаліям сучасного життя країни, гальмує її соціально-економічний розвиток, стримує творчу ініціативу та креативність суб'єктів управлінської діяльності. Тому прискорення реформування місцевого самоврядування, дебіюрократизація системи управління освітньою галуззю є невідкладними пріоритетами в побудові сучасної Української держави, ознакою якої є розширення доступу до якісної освіти, зміцнення інтелектуального потенціалу та забезпечення сталого розвитку країни [4, с. 487-488].

Список використаних джерел

1. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. — 816 с.

2. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н. р. ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2018 [електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonf-informatsiyniy-byuleten.pdf>

3. Островська О. С. Інноваційне управління навчальним закладом в умовах децентралізації / О. С. Островська // Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф., Київ, 28 жовтня 2016 р. / за заг. ред. В. В. Олійника. — К. : УМО НАПН України, 2016. — 601 с. — С. 236-238 [електронний ресурс]. — Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_ - derg_slug/material_diyaln/%D0%9C%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%98_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%87_28.10.16_23.01.17.pdf

4. Фільчакова Т. В. Децентралізації місцевого самоврядування і реформування системи управління освітою Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф., Київ, 28 жовтня 2016 р. / за заг. ред. В. В. Олійника. — К. : УМО НАПН України, 2016. — 601 с. — С. 484-488 [електронний ресурс]. — Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_ derg_slug/material_diyaln/ 28.10.16 23.01.17 .pdf

5. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-36.pdf>

СТРАТЕГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА УМОВИ ЙОГО ВЕДЕННЯ

Долга В. С.
Науковий керівник - к.е.н, доцент Мізіна О.В.,
Донецький національний технічний університет

Бізнес є діяльністю, яка постійно вдосконалюється в процесі історичного розвитку. На сьогоднішній день бізнес являє собою будь-яку сферу діяльності з метою отримання прибутку, до створення якого залучається власний (стартовий) капітал. У якості стартового капіталу можуть використовуватися власні кошти, позики в банку або інвестиції, окрім цього, держава або місцева влада може надавати підтримку починаючим підприємцям.

Бізнес є одним з найризикованіших видів діяльності в економіці, адже при вкладенні коштів завжди існує ризик їх нерентабельності. Виходячи з цього, актуальність розгляду даної теми обумовлена тим, що в наш час, в Україні постійно змінюються правила підприємництва, закони ведення бізнесу, тому при інвестуванні коштів задля мінімізації можливих ризиків, потрібно розглядати бізнес в довгостроковій перспективі за допомогою складання стратегій.

Від правильного вибору стратегії бізнесу залежить скоординування роботи всього підприємства заради досягнення місії підприємства. Загальна стратегія підприємства поділяється на корпоративну та бізнес-стратегію. Якщо підприємство займається одним видом бізнесу, то загальна стратегія виступає у ролі його корпоративної стратегії. Якщо підприємство komponує декілька видів діяльності, то для кожної його бізнес-одиниці створюються окремі бізнес-стратегії. Правильність обраної стратегії визначається чинником конкуренції, яка виникає в процесі реалізації товару чи послуги конкретного бізнесу.

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються постійними швидкими змінами навколишнього середовища і вимагають від підприємців постійного перегляду спрямованості діяльності організацій, а також тактик і стратегій досягнення основних цілей. У такому випадку, окрім складання бізнес-стратегії розробляють бізнес-модель компанії, яка дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства, виявити слабкі сторони, ризики існування фірми та віднайти конкретні шляхи подальшого її розвитку. Основна відмінність цих двох понять полягає у тому, що на основі бізнес-моделей формується загальна стратегія підприємства. Бізнес-модель сфокусована на створенні цінності, але не враховує методів фінансування і не вимагає глибоких знань про бізнес-оточення. Задачі, не враховані в бізнес-моделі, покладені на розробку бізнес-стратегії, яка займається більш детальним аналізом чинників.

Розвиток бізнесу впливає на розвиток економіки країни в цілому. Тому кожна країна має свої особливості ведення бізнесу в залежності від економічної ситуації в країні і Україна не є виключенням. За інформацією бізнес-спільноти Європейської Бізнес Асоціації можна виділи вісім основних напрямів та пріоритетів ведення українського бізнесу, на які в першу чергу повинні звертати увагу бізнесмени, які здійснюють свою підприємницьку діяльність у 2019 році, серед таких:

- 1) протидія тіньовій економіці (запровадження та розвиток нових технологій, проведення безготівкових розрахунків, впровадження ефективної системи ринкового нагляду та контролю);

- 2) валютна лібералізація (виконання вторинного законодавства, відміна валютних обмежень на валютному ринку задля вільного руху капіталу);

- 3) зниження податкового навантаження на фонд оплати праці та тиску на легальний бізнес;
- 4) врегулювання проблем з працевлаштуванням іноземців;
- 5) гармонізація законодавства України з нормами Європейського Союзу;
- 6) поведження з відходами (введення відповідальності виробника за випущену продукцію, повторне використання, переробку чи утилізацію упаковки, роздільний збір та сортування сміття);
- 7) врегулювання проблем митниці (спрощення процесу митного оформлення вантажів для легального бізнесу, забезпечення контролю та перешкоджання фальсифікації інформації про експорт та імпорт товарів);
- 8) впровадження ринків землі та електроенергії. [1]

Ще однією дуже гострою проблемою сьогодення в українському бізнесі, неврахованою в жодному з вищевикладених пріоритетів, постає корупція. Доля корупції в Україні втричі вища за світову, яка складає 25%. За даними міжнародної компанії консалтингу та аудиту PricewaterhouseCoopers, у 2018 році рівень хабарництва та корупції в Україні зріс на 73%, у порівнянні з 56% у 2016 році. [2] Між тим, за даними міжнародної організації Transparency International за підсумками 2018 року Україна дещо поліпшила свої позиції в рейтингу «Індекс сприйняття корупції», набрав 32 бали зі ста можливих, на два бали більше, ніж у 2017 році (найвищий бал у країн з найменшим рівнем корупції). Але у будь-якому випадку, корумпованість українського бізнесу, на жаль, залишається найвагомішою проблемою та перешкодою України до вступу у Європейський Союз, куди і націлена вся економіка нашої держави.

Існують й інші проблеми ведення бізнесу в Україні. Наприклад, за даними соціопитання посеред людей, які мають свій бізнес та які не займаються підприємницькою діяльністю у даний час, що проводила компанія TNS і Національна рада реформ в рамках проекту «Моніторинг сприйняття прогресу реформ» [3] виділяють наступні проблеми, що включають: нестабільність валюти, низьку платоспроможність покупців, високе податкове навантаження, тиск з боку контролюючих органів, правова незахищеність бізнесу, недоступність кредитування. Серед менш поширених, але вагомих проблем також можна виділити монополізацію ринків, втручання політики в сферу підприємництва та неконтрольованість над рейдерством.

Вищеописані проблеми спричинені соціальною та економічною нестабільністю в Україні та призводять до поступової втрати нею інвестиційної привабливості, що значно знижує розвиток бізнесу. Основною причиною даних проблем виступають прогалини в законодавстві та відсутність соціальної відповідальності бізнесу. Тому, усі пріоритети та умови ведення бізнесу на сьогоднішній день в Україні зорієнтовані на принципи європейського досвіду в бізнесі, в яких чітко простежується контроль за дотриманням законодавства. До таких принципів відносять:

- ✓ принцип чистого бізнесу – подолання корупції, забезпечення дотримання норма та правил законодавства та жорсткий контроль над ним;

✓ принцип фокусу на клієнтах – проведення моніторингів з задоволення споживачів товарами та послугами, слідкування за виникненням нових потреб та вдосконалення продукції за наявності проблем;

✓ принцип ставлення до співробітників – вироблення у персоналу навичок відповідальності та ініціативності, прийом на роботу працівників, які не просто працюють і сприймають роботу за обов'язок, а намагаються внести свій вклад в компанію;

✓ принцип соціальної відповідальності бізнесу – кожна компанія несе відповідальність перед суспільством у вигляді податків, їх уникнення не допускається або карається ще більшими штрафами. [4]

У сучасний час з'являються та активно використовуються нові спільні пріоритети, які є світовими трендами ведення бізнесу. Такими є принцип еко-тренду (використання екологічно чистих продуктів, створення екологічного виробництва) та принцип «блакитного океану» (формування окремого ринку, відкриття вже відомого всім бізнесу, в основному бренду а не компанії, з іншої сторони за допомогою технічних, а не концептуальних інновацій).

Отже, враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що бізнесом є цілеспрямована підприємницька діяльність будь-якої галузі націлена на отримання найбільшого прибутку за мінімальних витрат ресурсів та започаткована з вкладенням стартового капіталу. Оскільки бізнес є найризикованішим видом діяльності, задля мінімізації ризиків прогнозують стан даного бізнесу за допомогою розроблення бізнес-стратегій та бізнес-моделей підприємства. Від розвитку бізнесу залежить інвестиційна привабливість країни, але Україна її з часом може втратити. На даний час Індекс інвестиційної привабливості України за версією Європейської Бізнес Асоціації залишається у нейтральній площині. На кінець 2017 року показник склав 3,03 за шкалою Лейкерта (на початку 2017 року індекс покинув негативну дільницю вперше з 2011 року з показником – 3,15 балів) [5]. Основний ризик у цій площині, пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності, полягає у недопрацьованому законодавстві. Тому, задля вирішення даної ситуації умови ведення українського бізнесу поступово переорієнтовуються на використання принципів європейського досвіду у бізнесі.

Список використаної літератури:

1. Бізнес: Пріоритети бізнесу на 2019 рік – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://eba.com.ua/biznes-vyznachyv-10-priorytetiv-na-2019-rik/>

2. Суспільство: PricewaterhouseCoopers/ Зростання рівня корупції в Україні - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ua1.com.ua/society/pricewaterhousecoopers-u-2018-rotsi-riven-koruptsiji-v-ukrajini-zris-na-73-44022.html>

3. Економіка: Основні проблеми ведення бізнесу в Україні - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ukranews.com/ua/news/431213-pidpryyemci-nazvaly-osnovni-problemy-vedennya-biznesu-v-ukraini>

4. Бізнес: Бізнес по-європейськи/ Принципи європейського бізнесу – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kak-vesti-biznes-po-evropejski>

5. Європейська Бізнес Асоціація: Як змінилася інвестиційна привабливість України - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://eba.com.ua/ukraines-investment-climate-changed/>

ІНСТРУМЕНТИ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ САЙТУ

Мелешин Д. М.

Науковий керівник — к. е. н., доцент Мозгова Г. В.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Оскільки найбільш мотивований клієнт – той, що знайшов компанію сам, використовуючи, наприклад, пошук Google, і готовий розглянути всі пропозиції на сайті компанії, якщо його зацікавив опис, який потрапив у видачу пошукової системи, то максимальну відвідуваність отримують ті веб-ресурси, які знаходяться саме на перших рядках пошукової видачі. Щоб досягти цього необхідно внутрішнє і зовнішнє пошукове просування.

Пошукова оптимізація – комплекс заходів щодо внутрішньої і зовнішньої оптимізації для підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем по певних запитах користувачів. Головне завдання пошукової оптимізації – підняти сайт компанії на перші рядки пошукової видачі [4].

Саме для того, щоб результати пошукової видачі відповідали пошуковому запиту користувача на веб-ресурсах компаній проводяться роботи з внутрішньої оптимізації — збір семантичного ядра. Семантичне ядро представляє собою перелік слів та словосполучень, які максимально точно характеризують тематику бізнесу [2, 5].

Семантичне ядро для веб-ресурсу важливе тому, що воно вирішує суттєві завдання:

- Складає змістову основу інтернет-ресурсу, визначає і показує, яку інформацію користувачі можуть знайти на ньому;
- Дозволяє оптимізувати веб-ресурс, визначивши, за якими запитами та чи інша сторінка з більшою ймовірністю буде запропонована користувачам.

За допомогою складання семантичного ядра вдається вийти на безпосередньо цільову аудиторію бізнесу, уникаючи випадкових користувачів. А внутрішня оптимізація сайтів в пошукових системах – це процес, в ході якого всі сторінки сайту, що просуваються, оптимізуються відповідно до ключових запитів, які були зібрані у семантичному ядрі [1, 3].

При складанні ядра потрібно враховувати не тільки ключові слова, що напряму відносяться до теми бізнесу, а й асоціації по суміжних темах. Це зробить ресурс більш привабливим, як для роботів пошукових систем, так і для відвідувачів сайту. Так, усі існуючі ключові слова діляться за типами:

- прив'язані до регіону просування та не прив'язані;
- інформаційні — за такими ключовими словами користувачі шукають статті чи корисні поради;
- брендові — містить в собі назву бренду, що просувається;

— комерційні — передбачають дії від користувача (придбати, завантажити і т. д.).

Таблиця 1

Основні інструменти зовнішньої оптимізації (розроблено автором на основі [5])

Інструмент	Характеристика інструменту
Регістрація у каталогах, довідниках, соціальних мережах	Створення аккаунтів у Facebook, Insagram, Pinterest
Написання відгуків	На сервісах питань-відповідей та форумах можна вписати текстове повідомлення, що розкриває суть теми, і послатися на свій ресурс, мотивувавши це повним розкриттям суті питання на веб-сайті.
Проведення акцій	Конкурси, акції, що проводяться на веб-сторінці і заманюють відвідувачів призами та бонусами, змусять зацікавлених користувачів розміщувати інформацію про проведені конкурси на сторонніх майданчиках.
Реклама у соціальних мережах	Розміщення коротких статей у групах соціальних мереж приверне на проект зацікавлених відвідувачів.
Корисний контент	Розміщення цікавого, унікального і корисного, з точки зору користувачів, матеріалу підвищить шанси на те, що вони будуть посилатися на статті в соціальних мережах.

В результаті проведеного дослідження було систематизовано основні інструменти зовнішньої (таблиця 1) та внутрішньої (таблиця 2) оптимізації

Таблиця 2

Основні інструменти внутрішньої оптимізації (розроблено автором на основі [5])

Інструмент	Характеристика інструменту
1	2
Оптимізація мета-тегів	Це спеціальні теги мови гіпертекстової розмітки HTML, призначені для надання пошуковим системам певних даних про ту веб-сторінку, на якій вони розміщені.
1	2
Аналіз структури сайту	Зручність користувачів і ефективне пошукове просування сайту - головні аргументи для розробки і реалізації ефективної структури сайту.

Внутрішнє перепосилання	Внутрішнє перепосилання сторінок сайту потрібне для перерозподілу ваги на сайті і проводиться з метою надання просуваються сторінок більшої ваги.
Оптимізація контенту	Це запорука успішного просування сайту за обраними ключовими словами.

Завдяки заходам з застосуванням інструментів пошукової оптимізації сайту, його знайдуть цільові відвідувачі, які в підсумку можуть стати покупцями та постійним відвідувачами ресурсу. Таким чином можна налагодити стабільний приріст потоку відвідувачів, що в свою чергу позитивно позначиться на зростанні прибутку від продажів, пропонованих товарів та послуг.

Список використаних джерел

1. Ange E., Spencer S., Fishkin R., Strickciola D. SEO – the art of website promotion. BHV, 2011. 592 p.
2. Макдональд Дж. SEO Тренувальні нотатки: видавництво 2018 року. Сім кроків до успіху пошукової оптимізації Google. Стенфордський університет, 2018. 352 с.
3. Dover D., Dafforn E. Search Engine Optimization (SEO) Secrets. Wiley, 2011. 456 p.
4. Севастьянов І. Пошукова оптимізація. Практичний посібник з просування сайту в Інтернеті. Санкт-Петербург, 2010. 240 с.
5. Ульяновський А. Маркетингові комунікації : 28 інструментів міленіуму. Москва, 2008. 356с.

СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Застрожнікова І.В.
К.н.держ. упр., доцент
ТДАТУ ім. Д. Моторного

В сучасних умовах аграрна галузь, безумовно, є «локомотивом» національної економіки, а також, однією з найперспективніших галузей економіки України, але для свого успішного розвитку потребує зваженої та збалансованої державної фінансової політики та державної підтримки.

Державне регулювання аграрної галузі — це основана на законодавстві одна з форм державного впливу на агропромисловий комплекс України шляхом встановлення та застосування державними органами правил, спрямованих на коригування економічної діяльності суб'єктів аграрного господарювання з метою досягнення сільським господарством максимальної ефективності для задоволення потреби населення у продуктах харчування, а промисловості — у сировині.

Функції державного регулювання сільського господарства здійснюють державні органи виконавчої влади, що визначають стратегічні цілі і завдання

агропромислового виробництва, забезпечують матеріально-фінансову підтримку аграрного сектора, здійснюють контроль і нагляд за дотриманням аграрного законодавства.

Основними пріоритетами державної аграрної політики визначено:

— створення умов для реалізації та захисту прав селян на землю, формування ринкових земельних відносин, охорони земель;

— посилення соціального захисту сільського населення, встановлення заробітної плати та пенсійного забезпечення працівників сільського господарства не нижче середнього рівня у галузях економіки країни;

— створення рівних умов для функціонування різних організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі, які сприяють гармонізації інтересів власників та найманих працівників;

— розроблення державних та регіональних програм комплексного розвитку сільських територій, удосконалення державної підтримки розвитку підприємництва, з метою вирішення проблеми зайнятості сільського населення;

— державна підтримка розвитку конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва на основі кооперації та інтеграції;

— запровадження сучасних механізмів і методів формування прозорого ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, капіталу, зокрема виробничих ресурсів, та робочої сили;

— державна підтримка суб'єктів аграрного сектора шляхом концентрації державних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, формування сприятливої цінової, фінансоворедитної, страхової, податкової та бюджетної політики, забезпечення раціональних внутрішньогалузевих і міжгалузевих економічних відносин;

— створення сприятливих умов для реалізації експортного потенціалу аграрного сектора економіки;

— державна підтримка підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів, виконання наукових досліджень для аграрного сектора;

— створення умов для закріплення в сільській місцевості кваліфікованих спеціалістів сільського господарства, освіти, культури, охорони здоров'я та побутового обслуговування [1].

Державне регулювання та підтримка фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств повинна враховувати наступні напрямки:

– активне стимулювання інтеграційних процесів, об'єднання та кооперації капіталів, пільгове залучення грошових коштів для інвестування аграрного виробництва;

– здійснення ефективної антимонопольної політики регулювання цін на продукцію природних монополій та регулювання пропорцій внутрішнього і міжгалузевого обміну;

– здійснення протекціоністської політики держави з метою захисту вітчизняних товаровиробників від нерівної конкуренції імпортованих товарів на вітчизняному ринку;

– гарантування широкого державного замовлення на найважливіші види сільськогосподарської продукції з гарантованими високими цінами на них;

– гарантування сільськогосподарських підприємств доступними кредитами, інвестиціями з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва [1, с. 61].

Пошук можливостей поєднання потенціалу ринку та регулюючих системних заходів залишатиметься і надалі одним із найважливіших завдань аграрної політики. Це визначає доцільність поглиблення державної підтримки аграрного сектора економіки. Проте одночасно з наданням фінансової допомоги держава повинна виступати гарантом захисту прав власності та законодавчо встановлених "правил гри". Державне регулювання має полягати не в централізованому управлінні та безпосередньому втручанні в економічні процеси, а у створенні інституціональних та організаційних умов, які сприяють відродженню у селянина почуття господаря, реалізації виробничої ініціативи та підприємництва, соціальному захисту сільського населення, раціональному використанню ресурсів галузі, що забезпечуватиме зростання ефективності аграрного сектора економіки [2].

Держава має потенційну можливість підтримувати сільськогосподарські підприємства через наступні механізми: компенсація банківських відсотків, підтримка на поворотній основі (бюджетні кредити), державні гарантії, підтримка за напрямками, підтримка в рамках державно-приватного партнерства, підтримка за рахунок міжнародних коштів. Компенсації банківських відсотків підлягають відсотки по кредитах банків, у тому числі іноземних, МФК, ЄБРР, нерезидентів, що отримують кошти від облігацій на міжнародних ринках, лізингових платежів. Компенсація здійснюється у розмірі подвійної облікової ставки НБУ на дату нарахування відсотків для кредитів у національній валюті і 7% (але не вище розмірів, передбачених кредитними договорами) для кредитів в іноземній валюті.

На 2018 р. загальна сума держпідтримки АПК в Україні склала 6,3 млрд грн: 4 млрд грн – розвиток тваринництва, 1 млрд грн – фермерство, 1 млрд грн – компенсація вартості придбаної с.-г. техніки вітчизняного виробництва, 300 млн грн – садівництво, 117,9 млн грн інші інструменти підтримки [8].

Держава з метою підтримки суверенітету має знижувати залежність від імпорту продуктів харчування, особливо це стосується тих продуктів, які можна виробити на її території. Цей же критерій ефективності державного регулювання сільського господарства має етичний характер: країна, яка має необхідні ресурси для виробництва продовольчих товарів, повинна їх виробляти, навіть не звертаючи уваги на витрати, через те, що в світі зростає проблема голоду [4].

Одним із напрямів структурної перебудови сільського господарства є інтенсифікація формування фермерських господарств. До основних причин, що перешкоджають розвитку фермерства є неплатоспроможність, недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення та організаційні проблеми [3].

Для подолання вказаних проблем, необхідне, у тому числі, втручання держави. У 2019 році Уряд України продовжує фокусуватися на підтримці розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації. Так,

державна фінансова підтримка фермерства збережена та вдосконалена за основними минулорічними напрямками, а також доповнена новими.

Так, цього року для фермерів та кооперативів передбачена: 90% компенсація вартості дорадчих послуг, 80% компенсація вартості насіння сільськогосподарських рослин вітчизняного виробництва, 70% компенсація кооперативам вартості придбаного вітчизняного обладнання, 40% компенсація вартості придбаної с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва, здешевлення кредитів, бюджетна субсидія на 1 гектар новоствореним фермерським господарствам та бюджетна субсидія на 1 члена новоствореного фермерського господарства [7].

У державному бюджеті на 2019 рік передбачено 800 млн. грн. на розвиток фермерських господарств для часткової компенсації вартості закупленого насіння сільськогосподарських рослин вітчизняної селекції та надання консультативних послуг, фінансової підтримки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, часткової компенсації (15%) вартості придбаної сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, а також для здешевлення кредитів [6].

Список використаних джерел

1. Застрожнікова І.В. Обґрунтування пріоритетів державної аграрної політики / Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 33-35
2. Застрожнікова І.В. Інституціональні основи формування аграрної політики / І.В. Застрожнікова // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – № 9. – С. 96-99.
3. Застрожніков А.Г., Застрожнікова І.В. Місце і роль фермерських господарств у системі агробізнесу / А.Г. Застрожніков, І.В. Застрожнікова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2010. - №2 . – с.106-116
4. Застрожнікова І.В. Шляхи удосконалення державного регулювання сільського господарства України / І.В. Застрожнікова // Науковий вісник Академії муніципального управління : Серія «Наукові розвідки з державного та муніципального управління». Вип. 1/2013. Державне управління та місцеве самоврядування. – К. : ВПЦ АМУ, 2013. – С. 121-135.
5. Зеліско І.М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній: монографія / І.М. Зеліско. – К.: Компринт – 2014. – 420 с.
6. Офіційний сайт Немирівської Сільської Ради <https://nemyriv-rda.gov.ua/index.php/3319-napriamky-derzhavnoi-pidtrymky-ahrarynoho-sektoru-u-2018-ta-2019-rokakh>
7. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. <http://www.minagro.gov.ua/node/26931>
8. Програми підтримки агросектору ефективні лише в форматі проєктів розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/25325>. – Назва з екрана.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНОГО ІНВЕСТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Латишева О.В.,
к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємства

Метою побудови моделі певного процесу (предметної області) є специфікація операцій і дій, які виконуються в процесі (предметній області), і взаємозв'язків між ними, що забезпечує повне уявлення про функціонування досліджуваного процесу і про всі потоки ресурсів, що є в ньому [1].

Пропонуємо для подальшого планування процесів інвестування, обрання найкращого варіанту, їх прогнозування та управління в умовах промислового підприємства побудувати структурно-функціональну модель впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП). Інструментом моделювання бізнес-процесів екологічно спрямованого інвестування в умовах промислового підприємства (на прикладі ПАТ «Часівоярський вогнетривкий комбінат») вибрана методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів нотації IDEF0 (англ. Integration Definition for Function Modeling – техніка моделювання робіт) діаграми SADT (Structured Analysis and Design Technique) програмного забезпечення Ramus Educational.

Ramus – сучасний безкоштовний інструмент бізнес-аналітиків у створенні та оновленні систем управління підприємств, який дозволяє створювати графічні моделі бізнес-процесів у редакторі діаграм IDEF0 (англ. Integration Definition for Function Modeling – техніка моделювання робіт) і DFD (англ. Data Flow Diagram – модель проектування, графічне представлення «потоків» даних в інформаційній системі), що дозволяє створювати систему класифікації та кодування всіх об'єктів, які фігурують у бізнес-процесах підприємства і погоджувати цю систему з графічними моделями бізнес-процесів» [2]

Дане бізнес-моделювання на прикладі ПАТ «Часівоярський вогнетривкий комбінат» проводилось у кілька етапів. Першим етапом будується основний блок SADT - моделі (рівня А-0), тобто будується контекстна діаграма «Аналіз можливостей та доцільності впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП)» (рис. 1). На «вході» цієї моделі - завдання стосовно необхідності оцінювання доцільності впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП) і ресурси підприємства (див. рис.1). В моделі використовуються такі інструменти управління як: нормативно-правова база; нормативи; стандарти якості та екологічності (ISO 9000, ISO 14000), методика оцінювання інвестиційних проектів і ін. вказівки (див. рис.1). Механізмами забезпечення є персонал (у т.ч. управлінський), інфраструктура, технічне програмне та інформаційне забезпечення (див. рис.1).

Після перетворення «входу» при дії «управління» за допомогою наявних «механізмів» отримуємо «результат» - висновок про можливості, результативність та ефективність ЕОІП (див. рис.1).



Рисунок 1 – Контекстна діаграма SADT-моделі (рівня А-0)
(авторська розробка)

Другим етапом (рис. 2) є декомпозиція контекстної діаграми, що полягає в уточненні загальної функції, сутності процесу, розбиваючи основну функцію на декілька підпорядкованих їй функцій. При цьому, інтерфейсні дуги переходять з контекстної діаграми на декомпозуючу з урахуванням закладеного змісту. Блоки між собою пов'язані послідовними діями, що дозволяє наглядно проілюструвати рух інформаційних потоків.

Представлена модель IDEF0 рівня А0 (див. рис.2), яка включає в себе наступні процеси: встановлення об'єктів капіталовкладень (ділянка, цех, виробництво та ін.); комплексне оцінювання варіантів інвестування та аналіз їх доцільності; прийняття рішення та оформлення документації про екологічно орієнтований проект (ЕОІП); формування процедури реалізації ЕОІП; контроль за ходом проекту та ризиками.

Третім етапом моделювання процесу впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП) є декомпозиція функціонального блоку А4 на рис. 2 «Формування процедури реалізації екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП)», оскільки саме цей процес потребує подальшої деталізації (рис. 3) згідно засад проектного аналізу за основними фазами проектів класифікації UNIDO:

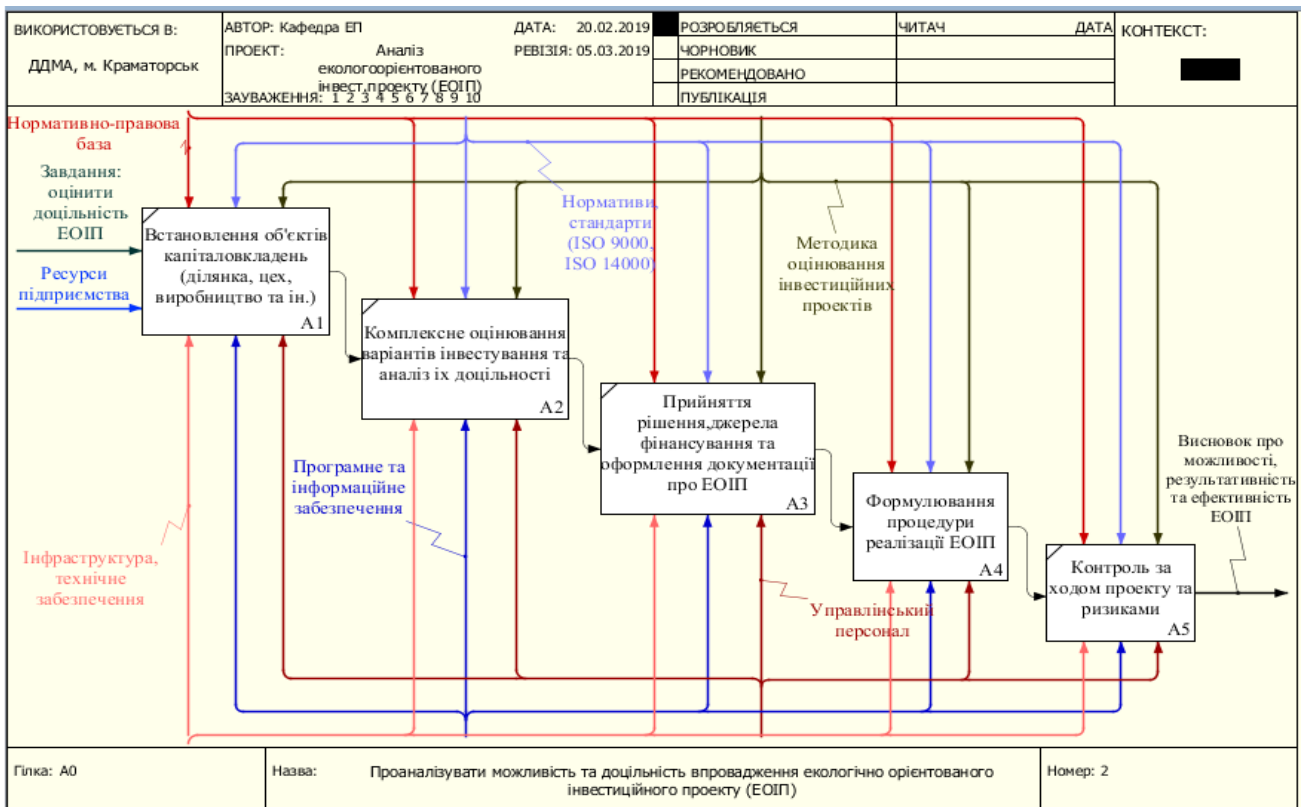


Рисунок 2 – Декомпозиція контекстної діаграми в стандарті IDEF0 (авторська розробка)*

*Примітка: декомпозиція контекстної діаграми на рис. 1

1) передінвестиційної – передбачає дослідження щодо визначення інвестиційних можливостей проекту, аналіз альтернативних варіантів і попередній вибір, а також підготовка проекту – попереднє обґрунтування й детальну розробку, висновки щодо проекту та рішення про його інвестування; 2) інвестиційної - фази впровадження проекту – передбачає широкий спектр консультаційних і проектних робіт, насамперед у сфері управління проектом; 3) експлуатаційної фази – передбачає роботи з виробництва і продажу продукції [3].

Четвертим етапом моделювання процесу впровадження проекту (ЕОІП) є декомпозиція функціонального блоку «Передінвестиційна фаза», яка (рис. 3) включає наступні етапи: 1) передідентифікація: стадія визначення інвестиційних можливостей; 2) ідентифікація: проводиться вибір цілей проекту, визначення його завдань, які забезпечують виконання найважливіших планів, складається перелік усіх можливих ідей, здатних забезпечити виконання цілей економічного розвитку, відбір проектів здійснюється шляхом зіставлення можливих результатів від реалізації різних проектів; 3) підготовка: ранжування і відбір існуючих варіантів проекту, які потрібно передати для детальної розробки, та його становлення; 4) розробка та експертиза: готується вся інформація, необхідна для прийняття рішення про інвестування; визначаються можливості здійснення або обґрунтованість проекту в цілому та за його окремими параметрами: технічна здійснюваність, вплив на довкілля, ринкова ефективність, інституційна прийнятність, соціальні аспекти, фінансова та економічна цінність;

5) детальне проектування: проводиться розробка функціональної схеми і плану промислового підприємства, які необхідні для

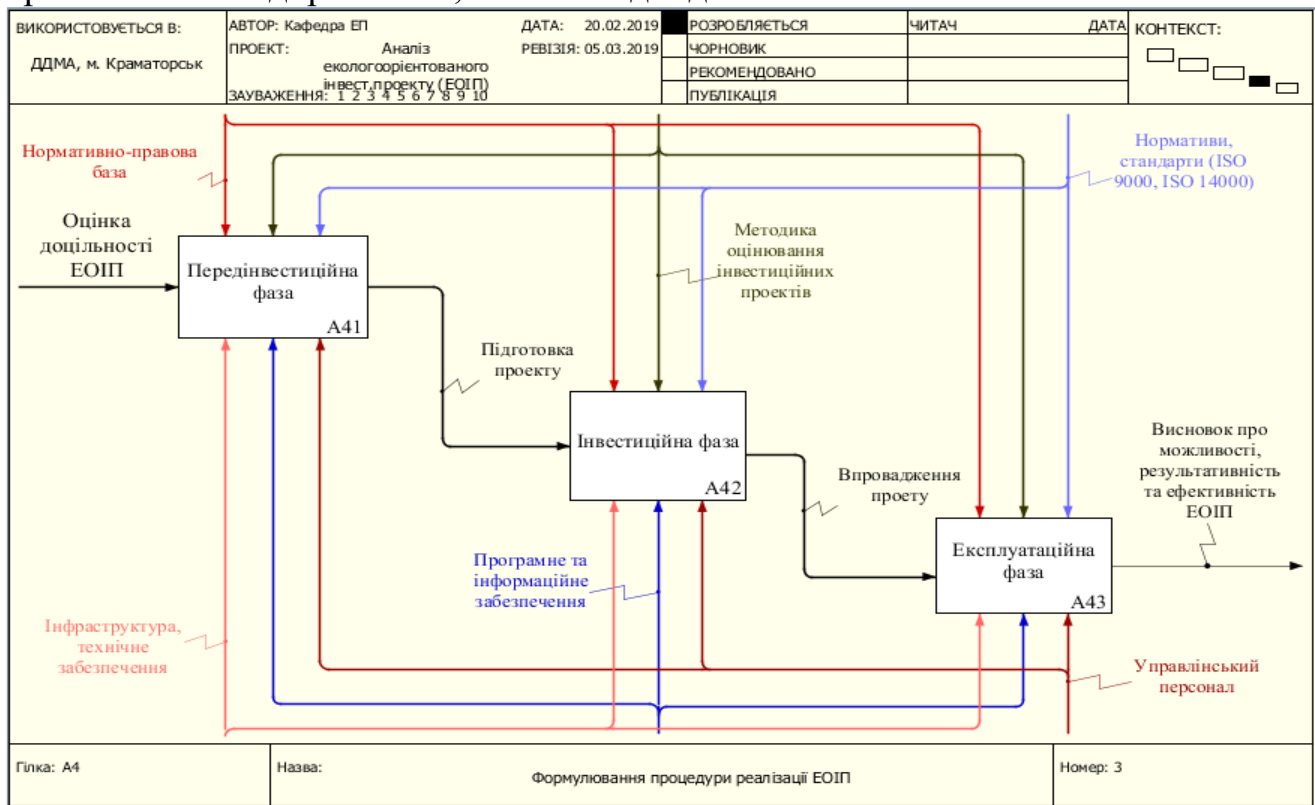


Рисунок 3 – Декомпозиція функціонального блоку «Формування процедури реалізації екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП)» за фазами проектів класифікації UNIDO (авторська розробка)*

*Примітка: декомпозиція блоку А4 на рис. 2

випуску конкретної продукції, а також визначаються обсяги відповідних інвестиційних витрат, а також витрат, що виникають на етапі експлуатації [3].

П'ятим етапом моделювання процесу впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП) є декомпозиція функціонального блоку А42 «Інвестиційна фаза» на рис. 3, яка передбачає широкий спектр консультаційних і проектних робіт, насамперед у сфері управління проектом.

Декомпозиція функціонального блоку «Інвестиційна фаза», яка представлена на рис. 5, згідно засад проектного аналізу включає етапи: підготовка і проведення тендерів; інженерно-технічне проектування; будівництво; виробничий маркетинг; навчання персоналу; здача в експлуатацію і пуск проекту (передексплуатаційні перевірки; пробні пуски; експлуатаційні випробування; прийняття) [3]. Шостим етапом моделювання процесу можливості та доцільності впровадження екологічно орієнтованого інвестиційного проекту (ЕОІП) є декомпозиція функціонального блоку «Експлуатаційна фаза», яка представлена на рис. 6, включає згідно базових положень проектного аналізу [3] наступні етапи: виробнича експлуатація; заміна та оновлення; розширення та інновації; заключна оцінка проекту (проводиться

після реалізації проекту і фактично є ретроспективним аналізом усіх виконаних за проектом робіт).

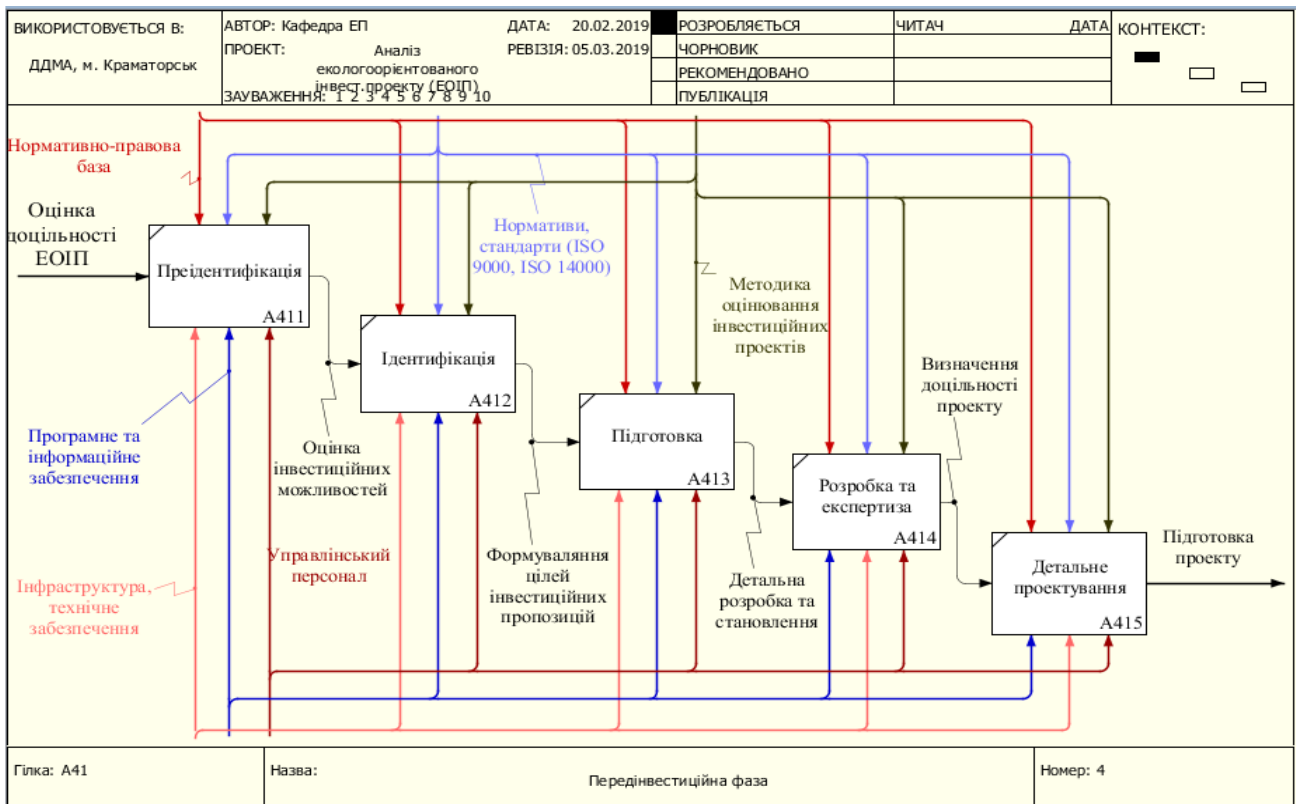


Рисунок 4 – Декомпозиція функціонального блоку «Передінвестиційна фаза» (авторська розробка)

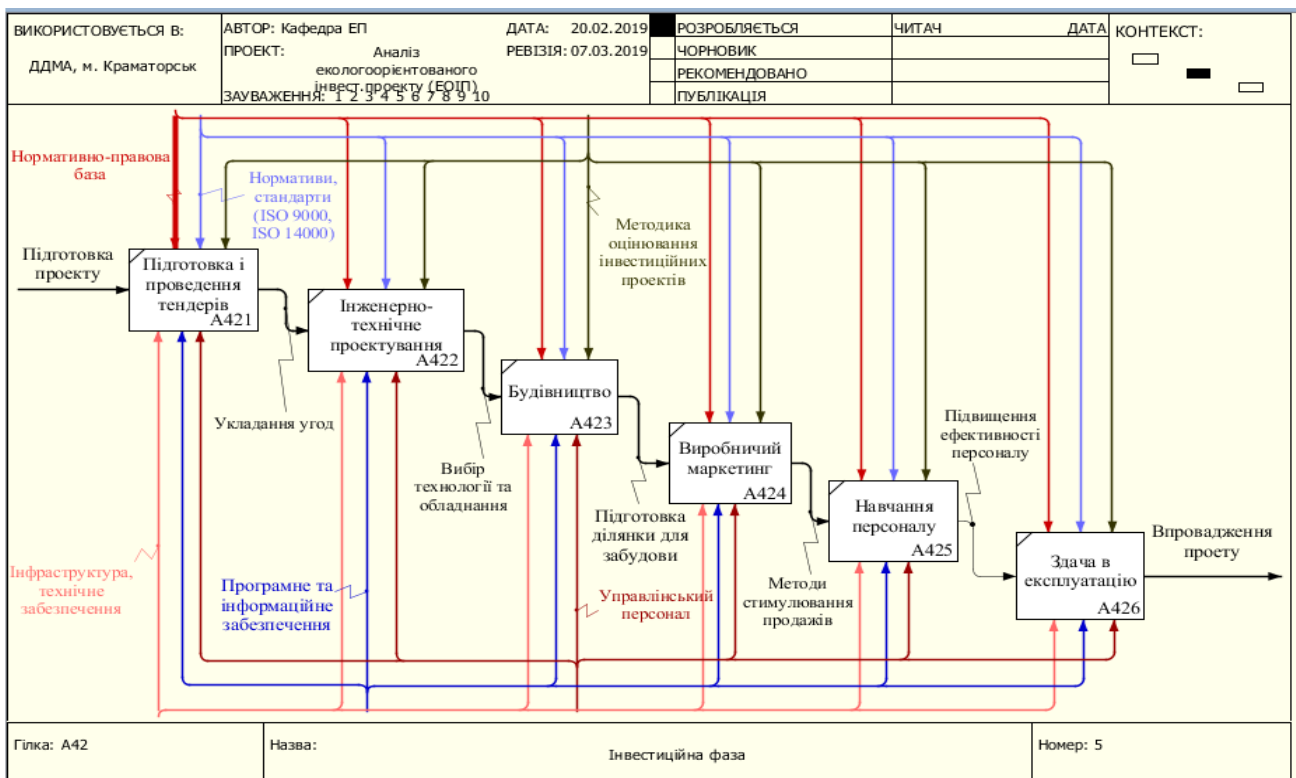


Рисунок 5 – Декомпозиція функціонального блоку «Інвестиційна фаза» (авторська розробка)

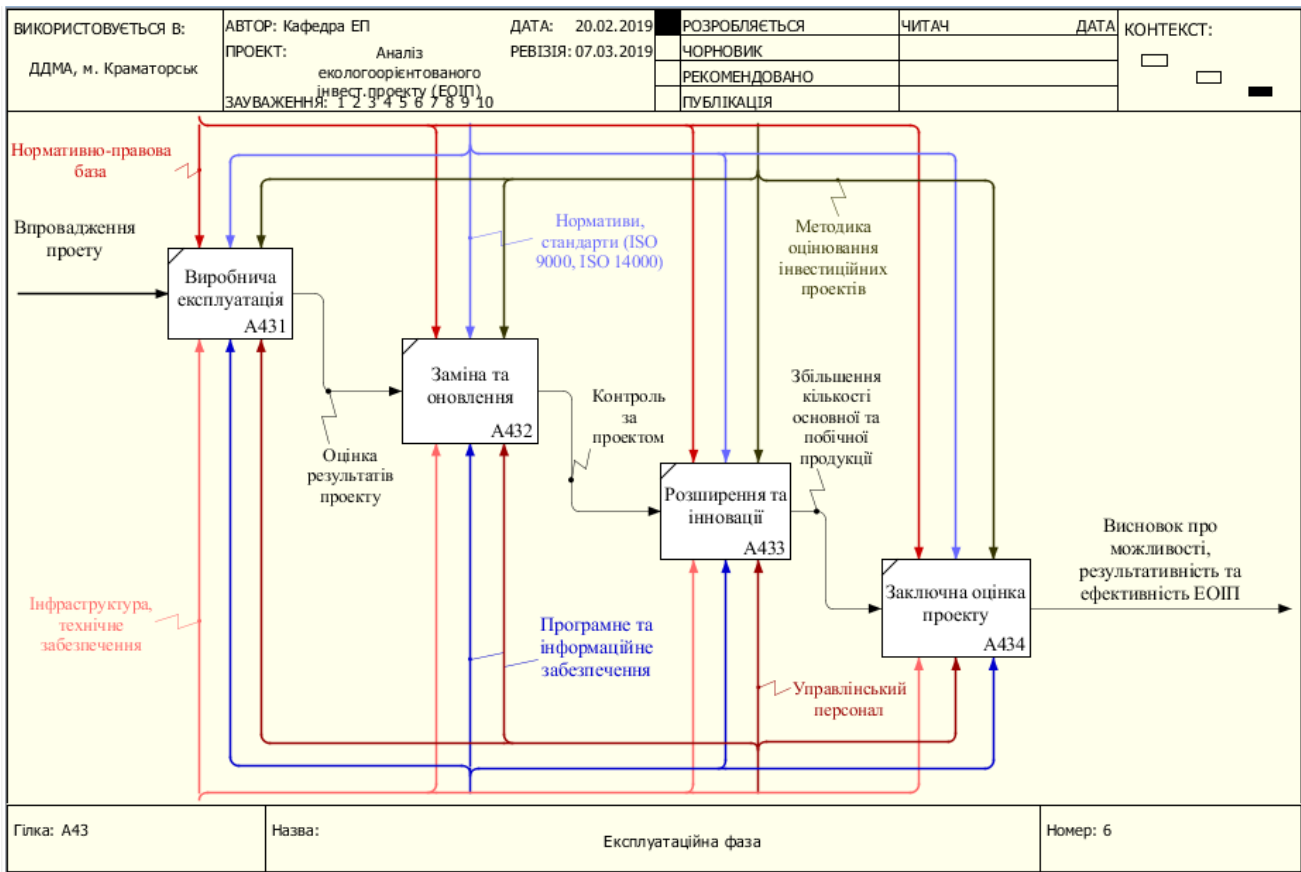


Рисунок 6 – Декомпозиція функціонального блоку «Експлуатаційна фаза» (авторська розробка)

Таким чином, враховуючи все вище описане на підставі побудованих діаграм (рис. 1 - рис. 6) з'являється можливість прогнозувати та планувати процеси інвестування у майбутньому, формувати плани і програми зменшення негативної антропогенної дії на навколишнє природне середовище (зниження екодеструктивного впливу процесів виробництва, раціонального використання природних ресурсів), поліпшення інвестиційної привабливості та інвестиційного іміджу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Раєвнева О.В., Чанкіна І.В., Мілевський С.В. Лабораторний практикум з навчальної дисципліни "Системний аналіз соціально-економічних процесів"; Харків: ХНЕУ ім.С. Кузнеця, 2016. 53 с.
2. Опис бізнес–процесів: SADT: інформаційні та аналітичні матеріали сайту «Easy Code» URL: <http://easycode.com.ua/2012/08/porivnyalni-analiz-notacij-komerciya-rizne-statti/> (дата звернення 05.03.2019).
3. Рижиков В.С., Латишева О.В., Яковенко М.М., Дегтярьова Ю.В. Проектний аналіз: Учебное пособие для студентов ВУЗов. - Краматорск: ДГМА, Гриф МОН, 2007. – Київ, ЦУЛ – 228 с.

МЕРЕЖЕВІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ – ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Коробкова С.О.

Науковий керівник - к.е.н, доцент Мізіна О.В.,
Донецький національний технічний університет

В Україні в останній час акцентується увага на впровадженні інноваційних форм підприємницької діяльності, розпочався процес формування та розвитку бізнес-структур, що функціонують на основі прогресу мережевої взаємодії та адміністративного поєднання.

Ще якихось сорок років тому в розвинених країнах світу був зазначений новий тип бізнес-структур, які згодом й отримали назву «мережеві бізнес-структури», а на даний момент вже можна сказати, що ці структури в певних галузях в певних напрямках економіки України займають досить важливе місце.

Поява такого явища як мережева організація економічного функціонування зумовлено оновленням технологічних процесів в управлінні економічною сферою та у виробництві, а також зміцненням конкуренції виробників та споживачів на ринку.

Розвиток бізнес-мереж впливає на створення нових робочих місць, на залучення інвестицій, на розвиток товарних споживчих ринків, а також на покращення якості послуг, які отримує населення. Понад те, проблеми підвищення ефективності підприємництва безпосередньо пов'язані з особливостями функціонування мережевих бізнес-структур та з аналізом специфіки мережевої моделі просторової організації економіки [1].

Науковці розглядають визначення змісту поняття «бізнес-структури» як мережі з декількох поглядів. Зазначимо, що основним поняттям мережевої економіки є мережі.

Мережеву модель організації економіки можна розглянути з боку двох аспектів діяльності. Перший вид діяльності передбачає розвиток електронного бізнесу, тобто електронної торгівлі та використання сучасних ресурсів мережі (Інтернет), а також формується на основах мережевої економіки, тобто господарської діяльності, яка здійснюється за допомогою цифрових комунікацій [2].

Другий вид діяльності пов'язаний з функціонуванням інтегрованих форм організації бізнесу на мережевих основах організації та полягає у заміні спеціалізованими бізнес-одинацями, діяльність яких узгоджують ринкові механізми, які здатні до комунікативності в сферах цієї мережі [3].

У законодавстві України не трактується поняття «бізнес-мережа». Досить часто в науковій літературі асоціюється, а зрідка ідентифікується поняття «бізнес-мереж» з мережевими структурами, тобто такими як: торговельні та підприємницькі мережі, кластери, корпорації, холдинги, концерни, альянси тощо. Попри безліч досліджень різноманітних форм і функцій мережевих бізнес-структур існує проблема щодо єдності у визначенні цього поняття серед науковців та практиків.

Наведені в дослідженнях формулювання в той чи інший спосіб підкреслюють специфічні зв'язки між суб'єктами господарювання та остаточні цілі їх створення, особливо покращення бізнес-процесів.

Підсумовуючи вище сказане, можна сформулювати єдине поняття «бізнес-мережа» - об'єднання суб'єктів господарювання різнопрофільної спеціалізації, які визначаються спільними фінансово-економічними інтересами власників капіталу.

Опрацьовуючи наукові джерела, можна виділити негативні сторони та недоліки, які вказують дослідники:

- зменшення конкуренції на ринку та зріст монополізму;
- зниження гнучкості управління;
- зниження ефективності діяльності учасників мережі та уповільнення процедур прийняття рішення при розширенні діяльності;
- за рахунок ускладнення зв'язків між учасниками мережі виникає розмежування між організаціями;
- зростання інвестицій та зростання трансакційних витрат, які можуть виявитися неефективними.

Якщо брати до уваги недоліки та проблеми мережевої форми організації бізнесу, тоді можна сказати, що мережеві організації потребують чітких та логічних методів управління, які припускають перерозподіл ресурсів з врахуванням економічної відповідності [4].

Відповідь на вимоги сучасності – розширення підприємницьких мереж, які у своїй сутності виконують роль більш активніших, ніж інші, форм функціонування суб'єктів господарювання.

На даний момент відбувається досить посилений розвиток мережевих відносин, але попри це, підприємства надто повільно використовують свій потенціал, властивий мережевій економіці, майже не використовують набутий досвід та посередньо використовують можливості саморегулювання.

Основою стратегічного управління в мережевих-бізнес структурах є придбання стійкої конкурентної переваги, яка розвивається завдяки взаємодії бізнес-одиниць. Одним з важливих завдань формування колективно-конкурентної переваги мережевих бізнес-структур перед іншими суб'єктами ринку – управління не окремими функціями, а процесами. Якщо деякі суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність на основі добровільного співробітництва, тож таке співробітництво має форму спільного підприємництва, різних контрактних відносин, франчайзингових схем, де дії повинні управлятися та плануватися спільно.

Проаналізувавши погляди деяких вчених, можна сформулювати конкурентні переваги мережевих бізнес-структур:

- механізм довгострокових коопераційних взаємодій фактично не залежних суб'єктів господарювання характеризує мережу бізнес-структур;
- якщо самостійні одиничні підприємства стануть членами мережевої бізнес-структури, тоді в них з'явиться шанс успішніше функціонувати;
- мережеві підприємства можуть мати формальний тип, тобто мати певну структуру, а також неформальний тип, тобто мало або зовсім не мати структуру.

В обох випадках найважливішим в існуванні мережі – здатність якомога швидше встановити певні зв'язки, щоб швидше долучитися до ринкових процесів;

- зовнішній та внутрішній ринки мережевої бізнес-структури встановлюються до принципів спеціалізації кожного учасника мережі, кооперування та міжгосподарських відносин;

- конкурентні переваги кожного з партнерів формують нову конкурентоспроможність мережевої бізнес-структури взагалі;

- проведення гнучкої політики на ринку, реалізація принципів спеціалізації, використання раціонального розподілу функції створює шлях для сталого розвитку учасників мережевих структур.

Зважаючи на наявність досить значних конкурентних переваг мережевих бізнес-структур, недостатню визначеність цього поняття та механізму становлення та розвитку мереж серед теоретиків та практиків, необхідно зазначити, що на сьогоднішній день актуальною дослідницькою діяльністю для сучасної економічної науки є суб'єкти економічної діяльності.

Список використаної літератури:

1. С.Л. Шульц, Л.З. Кіт. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. Регіональна економіка 2013, № 2 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ird.gov.ua/vid1/vid1_2013_s01_Schults_Kit.pdf

2. Шульц С.Л. Формування та розвиток економічного простору регіонів України: дис. ...доктора екон. наук: 08.00.05 / Шульц С.Л. – Львів, 2012 – С.153-154.

3. Бульба С.А. Економічна сутність підприємницьких мереж / С.А. Бульба // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №11. – С.78-83.

4. Зыков О.А. Предпосылки формирования и проблематика функционирования сетевых форм организации / О.А. Зыков // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2006. – №6. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://perspectives.ulmn.ru/?n=68y=2006&id=114>.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ.

Мирошніченко Г.Б.

к.е.н., доцент

Донецький національний технічний університет

Посилення конкуренції на ринках збуту, боротьба за використання обмежених ресурсів, постійне впровадження нових технологій ставить перед сучасними промисловими підприємствами завдання щодо удосконалення системи якості на підприємстві.

Одним із пріоритетних чинників управління конкурентоспроможності українських підприємств є підвищення якості не лише як продукту та результату ринкової діяльності підприємства, а як іманентний процес постійного самовдосконалення підприємства та його структурних одиниць[1].

Стратегія удосконалення якості є першорядним напрямком конкурентної стратегії підприємства. Стратегію якості можна розглядати з огляду потенціалу підприємства у такий спосіб:

1. Потенціал розвитку (інноваційні ідеї підприємства, компетенції підприємства, латентні фактори розвитку).
2. Потенціал самоорганізації (виробнича та організаційна структура, варіативність розвитку).
3. Потенціал реалізації зовнішніх зв'язків (адаптація, суспільно значуща конкурентоспроможність товару).

Сучасні теорії управління якістю представляють собою систематизацію підходів, щодо управління якістю. Вся система управління якістю базується на принципах безперервності та циклічності і за його результатами здійснюють оптимізацію чи проектування нових процесів, які спрямовані, головним чином, на реорганізацію процесів, укрупнення чи деталізацію їх операцій тощо, а не на зміну базових (вихідних) станів внутрішнього середовища підприємства, тобто на постійне підвищення якості. Це підтверджується роботами Джозефа Джурана, який розробив просторову модель, що визначає стадії безперервного розвитку робіт щодо управління якістю, що отримала назву «Спіраль Джурана» [2], а також інших вчених

Успішність інтеграції концепції управління якістю на підприємстві пов'язана із утворенням фінансово-економічних можливостей для реалізації господарських завдань, в основі яких є перерозподіл ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, трудових та інтелектуальних, інформаційних) між структурними підрозділами. Результатом створення системи якості та конкурентоспроможності є досягнення синергетичного ефекту, значення якого полягає в формуванні результату, досягнення якого не є можливим при організації діяльності підприємства як ізольованої окремої господарської одиниці.

У конкурентному середовищі для підприємства важливо забезпечити якість продукції з метою збільшення кола потенційних споживачів, а отже, фінансових результатів та частки на ринку. Проте це потребує додаткового конкурентного потенціалу, який формується завдяки ефективній господарській діяльності. Таким чином, у процесі розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності слід визначитись із стратегічними напрямками підвищення ефективності господарської діяльності [2].

Розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції є складним процесом, який охоплює три етапи: підготовка до розроблення програми; розроблення програми; впровадження програми. Так Р. Л. Лупак і Т. Г. Васильців [2, с.402] у своєму підручнику розглядають ці етапи у такий спосіб:

- видається наказ на підприємстві про організацію робіт з розроблення програми і створення координаційно-робочої групи на чолі з директором чи головним інженером;
- організовується технічне навчання керівників і провідних спеціалістів підрозділів, які будуть брати участь у розробленні програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всім колективом;

- розробляється програма аналізу рівня з якості продукції, в якій передбачається дослідження показників діяльності підприємства в галузі якості продукції, а також організація робіт з кожної функції, їх методичне і матеріальне забезпечення;

- проводиться аналіз рівня з якості продукції на підприємстві.

На етапі розроблення програми підвищення якості продукції здійснюється:

- розроблення технічного завдання на систему, що містить план заходів із підвищення організаційно-технічного рівня підприємства;

- розроблення технічного проекту програми;

- розроблення робочого проекту програми, тобто всіх стратегічних планів і їх затвердження.

На етапі впровадження програми підвищення якості продукції:

- видається наказ на підприємстві про введення в дію затверджених стратегічних планів і виконання заходів щодо їх впровадження;

- виконуються заходи щодо впровадження стратегічних планів, тобто проводиться навчання всього керівного складу і виконавців, підготовка всіх служб до впровадження стратегічних планів, оснащення засобами забезпечення виконання програми;

- організовується контроль за впровадженням і додержанням стратегічних планів

Таким чином розглядаючи якість як фактор і основний показник підвищення конкурентоспроможності як товару так і підприємства можна сказати, що для виробника якість продукції є визначальним у всьому виробничо-господарській діяльності, але при цьому процес підвищення якості повинен бути орієнтований на споживача. У більшості випадків може бути встановлена пряма залежність між рівнем якості продукції та її конкурентоспроможністю. З метою управління якістю продукції і підвищення його рівня для виробника вагомим значенням набуває наявність і можливість кількісної оцінки показників якості продукції, що випускається. Якість – це фактор, що забезпечує конкурентоспроможність продукції, його рівень впливає на фінансово-економічний, кадровий, маркетинговий та виробничо-технологічний потенціал і в кінцевому підсумку на прибуток.

Проте, слід зазначити, що рівень якості є важливою складовою частиною конкурентоспроможності продукції. Відповідність рівня якості заданим цілям лежить в основі успіху підприємства. Але необхідно також орієнтувати продукцію на конкретний ринок, завдяки чому продукція користуватиметься попитом, а при відмінній якості – задовольняти всі потреби покупців, і мати високу конкурентоспроможність серед товарів - аналогів.

Список використаних джерел:

1. Шафранська Т.Ю., Калина С.В. Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/46_PWMN_2015/Economics/10_205074.doc.htm (дата звернення 13.12.2018).

2. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospro_mozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення 21.04.2019).

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Михайлова М.С

Науковий керівник – к.е.н., доцент Нехай В.В
Таврійський державний агротехнологічний університет

У наш час динамічність та відкритість економічного середовища, складність зв'язків між елементами ринкового механізму зумовлюють необхідність прийняття оптимальних управлінських рішень за умови невизначеності майбутніх результатів. У ринкових умовах ризик-менеджмент стає обов'язковим елементом діяльності підприємств усіх форм власності.

Проблемами вивчення управління ризиками займаються провідні українські та зарубіжні науковці: І. Балабанов [1], Т. Васильців [2], Л. Временко [3], Є. Уткин [4] та інші, які дали глибоке теоретичне обґрунтування процесів управління ризиками, принципів та функцій управління ризиками, визначили місце управління ризиками в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Ризик-менеджмент дає можливість прогнозувати тенденції розвитку необхідного рівня економічної стійкості компанії, ґрунтуючись на аналізі ризиків, які супроводжують діяльність компанії.

Ризик-менеджмент - набір процедур і технологій прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на обмеження (мінімізацію) ризиків у встановленні економічної стійкості компанії [1].

Метою управління будь-якою системою є забезпечення стійкості та розвитку компанії. Якщо проаналізувати діяльність компанії, то економічна стійкість може бути визначена в першу чергу, як збереження потенціалу компанії за певний проміжок часу. Збереження потенціалу компанії в конкурентних ринкових умовах ускладнюється наявністю значних загроз і ризиків.

Головною метою економічної стійкості компанії є забезпечення її сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому.

При оцінюванні ризику важливу роль має також ідентифікація місця їх виникнення. Ідентифікація сфери виникнення власне ризиків дозволяє здійснити аналіз ризиків та передбачити їх вплив на діяльність підприємства

Основні сфери загроз підприємства:

- а) фінансово-господарська;
- б) техніко-технологічна;
- в) кадрова;
- г) інформаційна;
- д) сфера корпоративного управління;
- е) правова;
- ж) охорони навколишнього середовища, екологічної безпеки [3].

Необхідність врахування цих основних загроз пов'язана з тим, що в разі їх реалізації в будь-який з областей діяльності компанії вони перетворяться в

реальні ризики, і подальше функціонування компанії буде або вкрай ускладнене, або вона припинить існування.

Розглянемо більш докладно загрози, що виникають в основних областях діяльності компанії.

Перша загроза припала у фінансово-економічну сферу. Тому, щоб домогтися максимального ефекту в запобіганні загроз і ризиків у сфері фінансової складової економічної стійкості компанії як в даний час, так і в перспективі дозволить єдина система аналізу і оцінки даних про стан всіх елементів фінансово-господарської діяльності.

Друга загроза – це техніко-технологічна. Вона пов'язана з рівнем використовуваних у виробництві технологій по оптимізації витрат ресурсів, їх відповідності або відставанням від кращих світових аналогів. Для компаній загрози в даній області пов'язані з наявністю технічних новацій, ноу-хау, розробок по продукції, що випускається, комп'ютерних програм.

Третя загроза пов'язана з кадровою діяльністю підприємства. Цей ризик пов'язаний, перш за все, з недостатнім рівнем роботи з кадрами, починаючи з планування діяльності з персоналом, і, закінчуючи регулюванням плинності кадрового складу і рівня організації праці в компанії. Ризиками можуть бути навіть відсутність на ринку працівників необхідних спеціальностей і кваліфікації.

До четвертої загрози можна віднести ризики, пов'язаний з інформаційною діяльністю компанії. Він може проявлятися в відсутності необхідної маркетингової інформації про ринки, про стан всіх елементів, про потенціал компанії, про переваги компаній-конкурентів.

До п'ятої загрози відносяться ризики, пов'язані з рівнем корпоративного управління. Вони проявляються в неефективній та застарілій структурі компанії і органів управління, застарілих методах управління і способах мотивації працівників, незадовільному соціально-психологічному кліматі в колективі.

До шостої загрози відноситься правова складова, яка полягає в низькій кваліфікації працівників юридичної служби компанії, помилки в підборі персоналу цієї служби, помилки в укладення господарських договорів з партнерами та контрагентами.

Екологічна складова майбутніх загроз. Даний ризик пов'язаний з відмовою компанії від дотримання національних (міжнародних) норм викиду мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, а також екологічних параметрів продукції, що виготовляється [4].

Особливістю господарювання в сучасних умовах є зростання кількості та глибини загроз, які зумовлені зовнішнім середовищем. Загрози, що виникають, знижують ефективність діяльності підприємства та часто при неефективній адаптації до цих змін можуть стати причиною не лише втрати ринкової рівноваги, а й банкрутства.

У цих умовах одним із елементів попередження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність організації може стати система ризик-менеджменту, яка дозволить забезпечувати діагностику зовнішнього середовища і передбачати настання ризикових подій.

З огляду на це, управління ризиками набуває суттєвого значення в системі управління підприємством. Врахування ризиків стає однією з основних управлінських дій, яка забезпечує досягнення стратегічних організаційних цілей та сприяє досягненню максимально можливої ефективності діяльності як підприємства загалом, так і його структурних підрозділів. Крім того, управління ризиками через належне виконання функцій ризик-менеджменту дозволить якісно будувати прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень, що сприятиме зменшенню помилок при плануванні та реалізації стратегії.

Список використаних джерел:

1. Балабанов И.Т. Ризик-менеджмент. – М.: Фінанси і статистика, 1996. – 192 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
3. Временко Л. Финансово-экономические аспекты риск-менеджмента на предприятии // Финансовые услуги.– 1997.– №2. – С. 26–28.
4. Уткин С.А. Ризик-менеджмент. – М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998. – 288 с.

INTER-CULTURAL INTERACTION IN THE ECONOMIC RELATIONS

Romanets Yu.R.

Scientific supervisor - candidate of economic sciences, associate professor
Miroshnichenko G. B.
Donetsk National Technical University

The rapid process of globalization in the world is particularly clearly manifested in the economy and is associated with the formation of a multi-ethnic labor market, and the internationalization of business. As a result, the desire of acting on global markets of enterprises is intensified to form the intercultural communicative and operational competence of executives and employees who must be able to establish contacts and build trust relationships with business partners of different cultures, employees and clients. Knowledge about culture is necessary to minimize the costs of international economic cooperation, as well as to consciously create the effect of synergy in the activities of multicultural working teams. In this regard, scientists and practitioners faced the challenge of intensifying studies of intercultural interactions in the field of economic relations.

The complexity and interdisciplinary nature of the research of intercultural interactions in the economy demanded a recourse to a wide range of philosophical, cultural, psychological, sociological, ethnological and other works, which study as general philosophical and cultural-anthropological problems concerning the processes of transformation of knowledge about culture, as well as organizational theory and management.

The most important prerequisite for the study of intercultural interactions in the economy was the work on intercultural communication of foreign scholars: M.

Bennett, C. Girz, V. Gudikunst, which stimulated the appearance and number of domestic works, considering this type of communication from the axiological, cultural and anthropological, psychological and social points of view: A. Verhovskaya, L. I. Grishaeva, D. B. Gudkov, V. G. Zinchenko, A. A. Leontovich, V. D. Popkov.

An analysis of the works of domestic and foreign authors suggests that the phenomenon of intercultural interactions is currently the subject of consideration of various disciplines that have created a theoretical basis for addressing the problems of intercultural contacts in the field of economic relations. At the same time, the review of available literature on this issue showed that at present, there is no systematic cultural and philosophical analysis of these studies as a sociocultural phenomenon, trends in their further development. In addition, theoretical and methodological foundations of research data are not comprehensively understood. Hence, there is a need to fill this omission.

Problems related to intercultural issues are diverse and arise in various areas of management (general communication and negotiations, staff utilization, decision-making, marketing, etc.), as well as at different institutional levels. The term "intercultural management" refers to a set of coordinated activities that are necessary for organizations and their members to achieve their goals and effectively carry out actions in the international and intercultural contexts. Objects of research in intercultural management include organizations that have a predominantly utilitarian character and differ in relatively large target rationality, as well as their members. The subject of the study is intercultural interaction in the economy, aimed at analyzing the interpersonal interactions of managers working in a non-cultural environment or in multicultural groups [1].

The latest trend in the study of intercultural interactions in the economy is an attempt to supplement the quantitative methods of qualitative research and to change the theoretical approaches to the concept of culture.

Studies of intercultural interactions in the economy used for intercultural training of managers and preparation for work in international conditions use the notion of culture, which is a closed coherent system existing on the basis of common values and unconscious attitudes learned in childhood and for a long-time influencing perception, thinking and the action of carriers of this culture. For the study of intercultural interactions in the economy in the context of organizations with multicultural staff is characterized by an appeal to the open symbolic notion of culture [2].

Differences in languages, national cuisine, clothing, the norm of social behavior, attitude to the work performed often make contacts with representatives of other cultures difficult and even impossible. But these are only private issues of cross-cultural contacts. The main reasons for their failures lie beyond the obvious differences. These problems consist of differences in attitude, that is, in a different relation to the world and to other people.

The main obstacle to the successful resolution of this problem lies in the fact that everyone perceives other cultures through the prism of their culture, therefore, observations and conclusions are limited in its scope. Great difficulty is the meaning of words, deeds, actions that are not characteristic of ourselves. Our ethnocentrism not only interferes with intercultural communication, but it is also difficult to recognize,

since this is an unconscious process. Hence the conclusion is that effective intercultural communication cannot arise on its own, it needs to be purposefully studied.

References

1. Solodka A. K. Teoretiko-metodichni zasady kros-kul'turnoi vzaemodii uchastnikiv pedagogichnogo protsesu vishchikh navchal'nikh zakladiv: avtoref. dis. doktora ped. nauk: 13.00.07 / A.K. Solodka; Skhidnoukr. nats. Un-t im. V. Dalya. - K., 2016. - 42 s.
2. Prudius L. V. Shchodo realizatsii kontseptsii kros-kul'turnogo menedzhmentu na derzhavnii sluzhbi / L. V. Prudius // Investitsii: praktika ta dosvid. – 2016. – № 18. – S. 108-111.]

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПІДБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Платонов В.П.

Науковий керівник - к.е.н, доцент Мізіна О.В.,
Донецький національний технічний університет

З моменту утворення і в процесі функціонування підприємства (організації) постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням обсягів виробничо-господарської діяльності. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому підборі й відборі кадрів. Процеси підбору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Крім того, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку є її спроможність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Це визначає актуальність проведення відповідного дослідження.

У процесі підбору персоналу виділяють такі етапи: 1) описання вакансії; 2) визначення стандартів якостей необхідних для майбутнього працівника; 3) вибір методу пошуку кандидатів; 4) створення резерву кандидатів; 5) аналіз резюме та анкетних даних; 6) оцінювання кандидатів; 7) аналіз даних; 8) прийом на роботу кращих кандидатів.

Відомо декілька основних методів пошуку кандидатів, найефективнішими з яких є:

– пошук через засоби масової інформації та інтернет (на даний час метод є найбільш поширеним, оскільки не потребує великих часових чи фінансових витрат);

– залучення випускників ВНЗ (використовується у великих організаціях, які мають можливість співпрацювати з вищими навчальними закладами);

– звернення в рекрутингові та кадрові агенції;

– пошук всередині організації (використовується при можливості підвищення за посадою працівника);

– пошук серед родичів (знайомих) чи за рекомендаціями близьких людей.

Пошук кандидатів є підґрунтям до їх підбору. Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Існує ряд принципів, якими слід користуватись при підборі персоналу: 1) пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади; 2) відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації й особистих якостей, якщо в них немає потреби; 3) забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я).

Підбір персоналу частіше за все здійснюється поетапно, ніби відкидаючи на кожному етапі менш підходящих кандидатів.

Існують традиційні і нетрадиційні способи відбору персоналу до складу працівників підприємства чи компанії. До базових традиційних методів відбору персоналу належать: резюме, співбесіда, анкетування, центри оцінки, тестування. У сучасних умовах більшість компаній не обмежується традиційними методами відбору персоналу. Все частіше до співбесіди та резюме додаються нетрадиційні способи перевірки кандидатів на посаду. Потенційний співробітник, ідучи на співбесіду, навіть не здогадується, які «випробування» чекають на нього під час співбесіди чи одразу після неї. Іноді нетрадиційні методи використовують навіть замість традиційного тестування, анкетування чи співбесіди. Таким чином роботодавець намагається підібрати найбільш гідних з претендентів.

Щороку розробляються все нові й нові способи відбору персоналу. До переліку нетрадиційних методів відбору персоналу відносяться: brainteaser-інтерв'ю, фізіогноміка, соціоніка, графологія, вивчення відбитків пальців, шокове інтерв'ю.

Наприклад, у великих компаніях та при відборі на посади, які потребують стресостійкості, використовують шокове інтерв'ю, при якому завдання HR-менеджера – створити стресові умови для претендента та проаналізувати реакцію та поведінку кандидата у стресовій ситуації (роботодавець може значно запізнитися на співбесіду, може зневажливо ставитися до заслуг кандидата і т.і). Проте після проходження такого інтерв'ю роботодавцям рекомендується зізнатися про цілі такого «шокового дослідження».

Brainteaser-інтерв'ю передбачає вирішення завдання на логіку або відповіді на питання, що не стосуються теми розмови. Зазвичай використовують у сферах, де необхідно проявляти кмітливість та винахідливість, здібність аналітично мислити, пропонувати інновації для розвитку компанії.

Фізіогноміка та графологія частіше за все використовуються як допоміжні методи, хоча, наприклад у Франції метод графології вважається традиційним для прийняття кандидата на посаду.

Метод соціоніки стверджує, що існує 16 типів сприйняття та обробки інформації, що відповідають 16 соціотипам людей, які поведуться однаково в

однаковій ситуації, тому що в них співпадають мотиви, що підштовхують їх до прийняття рішення. Але ця методика достовірна лише на 80%, так як на людину також впливає виховання та оточення.

Не розповсюджений метод у країнах пострадянського простору - вивчення відбитків пальців. Він передбачає аналіз рисунка на пальці людини, що допомагає визначити характер людини. Існує й думка про те, що кількість завитків на цьому рисунку є свідомством коефіцієнту розуму людини.

Можна передбачити, що ці методи не можуть використовуватися автономно від інших методів як самостійний інструмент, а є допоміжними інструментами у комплексі з традиційними методами [1, с. 82].

Важливо зазначити, що нетрадиційні методи відбору персоналу дають можливість розкритися кандидату більше, що зменшує ризик загострення конфліктів у колективі, знижує плінність кадрів на підприємстві та підвищує якість процесу відбору персоналу

Великий інтерес представляють підходи до підбору й відбору персоналу, що використовуються у розвинених країнах. Так у США основна увага приділяється спеціалізованим знанням та професійним навичкам. При прийманні на роботу потенційні кандидати мають пройти тестування для виявлення професійної підготовки, причому кожне підприємство розробляє свої власні критерії відбору персоналу та порядок найму. Після чого проводять введення на посаду, коли робітника ознайомлюють з його обов'язками згідно інструкції, що мають вузьку спеціалізацію, та не знайомлять з діяльністю підприємства в цілому та її організаційною культурою [2]. Тобто значна увага приділяється вузькій спеціалізації як робітників і менеджерів, так і інженерів. Це закриває доступ до просування по рівнях управління, що призводить до плінності кадрів. Американські підприємства шукають спеціалістів, знання та опит яких можуть бути використані влюбій іншій фірмі на схожій роботі й . професійна мобільність персоналу розглядається позитивно.

Слід визначити, наскільки цей досвід доцільно використовувати в реаліях української економіки та чи можна його адаптувати стосовно окремих галузей діяльності, можливо тих, що не потребують досить високої кваліфікації, але потребують спеціалізованих знань в умовах високої мобільності персоналу (інтернет-магазини, оператори відділень Нової Пошти й т.і).

Список використаних джерел.

1. Колот О.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: [монографія] / О.М. Колот. – К.: КНЕУ. 2005. – 230 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 463 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Прокопчук С.М.

Сьогодні немає такої сфери виробництва і господарювання, в яких би не застосовувалися інформаційні технології. За допомогою інформаційних технологій здійснюється підтримка прийняття управлінських рішень на підприємствах, які займаються виробництвом тієї чи іншої продукції. Інформаційні технології та комп'ютеризація дозволяють удосконалити і полегшити виробничий процес, а повна або часткова його автоматизація дозволяє полегшити працю, пов'язану з виконанням небезпечних для життя виробничих процесів.

Взагалі, інформаційні технології – це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації, а також включають в себе обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з елементами виробничих систем, практичні додатки, включаючи пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми [1, с.34].

Такі економічні показники як прибуток, рівень рентабельності виробництва дозволяють проводити оцінку ефективності окремо взятої сільськогосподарської галузі в умовах ринкової економіки. У максимальному охопленні цих показників і полягає кінцева мета впровадження нових інформаційних технологій. [2, с.128]

У сучасному сільському господарстві можна виділити кілька напрямків розвитку технологій і використанням інновацій (рис. 1).

У сучасному світі було б дуже актуально підтримати розвиток ринку екологічно чистої і безпечної продукції і технологій, що сприяло б розвитку інноваційних технологій. Дане виробниче питання виходять сьогодні на перший план. У зв'язку з цим дуже затребувані технології, що дозволяють підвищити чистоту продуктів. Використання сучасної техніки також сприяє підвищенню якості продукції. Інновації, що дозволяють збирати по кілька врожаїв сільськогосподарської продукції в рік, успішно доповнюють технології безвідходного виробництва і технології грамотного збору і збереження врожаю [3].

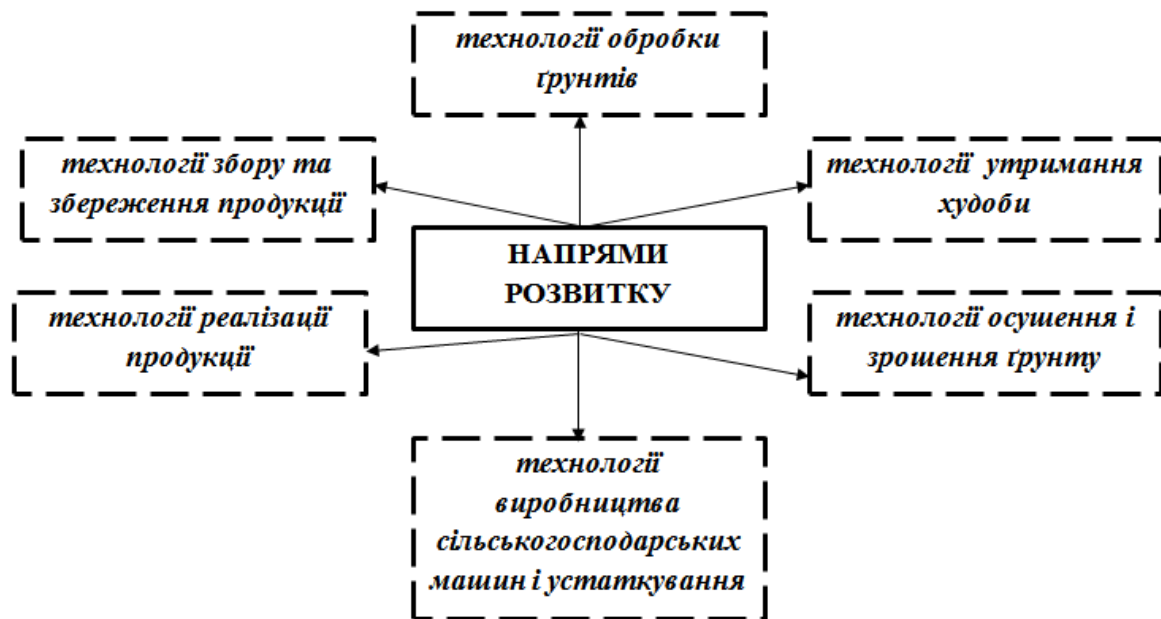


Рис. 1. Напрями розвитку інформаційних технологій у сільському господарстві

За експертними оцінками, загальний рівень інформатизації підприємств АПК в сучасних умовах є недостатнім, що пояснюється наступними причинами:

- низькою ефективністю функціонування господарюючих суб'єктів в умовах недостатнього впливу на процеси становлення матеріально-технічної бази і організаційно-економічної системної інформатизації;
- відсутністю розвиненої інфраструктури інформатизації вітчизняного АПК;
- низькою зацікавленістю господарюючих суб'єктів у розвитку систем інформатизації та використанні її продуктів в силу недостатнього стимулювання випуску продукції з використанням інформаційних технологічних систем.

В Україні в галузі АПК доцільно було б розробити технічний проект АУІС («Аграрна Українська Інформаційна система»). Згідно з цим проектом в регіонах створюється єдина корпоративна мережа Міністерства аграрної політики та продовольства України, яка зв'яже між собою локальні мережі органів управління сільським господарством на всіх рівнях – від районного до загальнодержавного. Ядром структури державного рівня є комп'ютерна мережа профільного Міністерства України та його головного обчислювального центру. Ця мережа включає в себе серверну групу, що забезпечує інформаційну і технологічну інтеграцію всієї комп'ютерної системи АПК в державний банк даних. Основою поширення інформації АУІС є глобальна комп'ютерна мережа Інтернет. Проект АУІС дозволить Міністерству аграрної політики та продовольства України і органам управління в регіонах більш ефективно виконувати функції планування, контролю, прогнозування, організації виробничої діяльності.

Позитивним прикладом інтеграції інформаційних ресурсів з аграрної тематики є, безумовно, ФАО ООН (The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)) – продовольча і сільськогосподарська організація ООН. Діяльність ФАО охоплює весь комплекс проблем АПК, в т. ч. збір і поширення інформації, допомога країнам в розробці аграрної політики, забезпечення міжнародного співробітництва. ФАО є джерелом інформації по сільському, рибному та лісовому господарству, а також активно здійснює публікацію своїх досліджень і сприяє їх всебічному поширенню. Інформаційні ресурси ФАО – це інформаційна система, створювана всіма членами цієї організації, і кожен її член стає рівноправним користувачем цих даних. Подібні інформаційні системи дозволяють вирішити безліч проблем пов'язаних з отриманням і розподілом інформаційних ресурсів.

Володіючи необхідною інформацією, керівник може здійснювати моніторинг господарської діяльності підприємства, швидко отримувати інформацію про нові виробничі технології та новинки науково-технічного прогресу.

Сучасні інформаційні технології дозволяють істотно змінити процес прийняття управлінських рішень сільськогосподарських підприємств. Останні досягнення в області телекомунікації і систем, заснованих на знаннях комп'ютерних методів підтримки прийняття рішень об'єктивно сприяють створенню принципово нових програмних комплексів, які можуть інтегрувати знання і досвід багатьох фахівців в області агрономії, біології, сільського господарства, економіки та інших суміжних областях діяльності.

На сучасному ринку інформаційних систем існує досить велика різноманітність продуктів, які можуть використовуватися для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами. В цілому, дані системи можуть бути розділені на основі їх функціональності на наступні групи:

- системи діалогової обробки запитів (TPS) – спрямовані на обслуговування експлуатаційного рівня підприємства: виконання і розрахунок щоденних операцій;
- керуючі інформаційні системи (MIS) – обслуговують управлінський рівень підприємства, перш за все обслуговують функції планування, управління і прийняття рішень на управлінському рівні, орієнтовані на використання внутрішньої інформації, перш за все на структурні інформаційні потоки менеджерів середньої ланки;
- системи підтримки прийняття управлінських рішень (DSS) – допомагають ухваленню рішень управління, об'єднуючи дані, складні аналітичні моделі і зручне для користувача програмне забезпечення в єдину потужну систему, яка може підтримувати слабоструктуровані або неструктуровані проблеми; дані системи орієнтовані на керівників підприємств і середніх ланок управління.

Сучасні технології дозволяють фермерам отримувати поради, рекомендації, незалежно від часу і місця їх розташування. Фермер може описувати свої проблеми через звичайну мову, ілюстровану фотографіями або відеозаписами.

При цьому час і розташування фермера визначаються автоматично. Потім він може за допомогою електронної пошти відіслати свої матеріали службам ведення сільського господарства і отримати відповідь через деякий час, або він може вирішувати свою проблему в діалоговому режимі безпосередньо через Інтернет.

На сьогоднішній день можна виділити деякі приклади рішень використання інформаційних технологій в аграрному секторі, відповідно до сфер застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади використання інформаційних систем
сільськогосподарської спрямованості

Найменування	Коротка характеристика
Бази даних «Ветеринарія та тваринництво»	Інформація про годування тварин, ветеринарної медицини, питання біологічної і суспільної безпеки.
Програмний комплекс «Ветеринарія та тваринництво»	Розрахунок раціонів годування тварин, автоматизація племінного обліку та аналіз показників племінної роботи на рівні підприємства
База даних «Механізація»	Інформація про сільськогосподарську техніку, обладнання переробної промисловості та підприємства, що випускають і поставляють техніку
Бази даних «Агрохімічне обслуговування і карантин рослин»	Інформація по мінеральні, органічні і органо-мінеральні добрива і хімічні меліоранти; інформація з хімічних засобів захисту рослин; дані з питань карантину рослин, а також про організації-виробники
База даних «Охорона праці»	Правові та нормативні документи з питань охорони праці в сільському господарстві
Програмний комплекс «Перспективні технології вирощування сільськогосподарських культур»	Проектування технологій виробництв основних видів сільськогосподарських культур з урахуванням зональних, виробничо-технічних та фінансових умов, розмірів виробництва
Програмний продукт «Планування господарської діяльності на основі принципу валового доходу»	Планування і аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств на основі розрахунків умовного валового і чистого доходів

Отже, нові інформаційні технології значно розширюють можливості використання інформаційних ресурсів в різних галузях сільського господарства. У сучасному сільському господарстві можна виділити наступні напрямки

розвитку технологій: обробка та зрошення ґрунтів, утримання худоби, виробництво сільськогосподарських машин і устаткування, реалізація продукції.

Список використаних джерел.

1. Сиротинська А. П. Інформаційні системи підприємств малого бізнесу : навч. посібн. / А. П. Сиротинська, І. Д. Лазаришина. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 264 с.
2. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навчальний посібник / В. М. Гужва. - К. : КНЕУ, 2001. - 400 с.
3. Семилякова К.В. Применение информационных технологий в АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka-rastudent.ru/12/2246>.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рынкевич Н.С.

Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры (г. Днепр)

В настоящее время организационная культура заслуживает пристального внимания. Актуальность проблемы возрастает в результате глобальных изменений, когда сбыт продукции и услуг стали сложнее за производство, а появление новой практики управления начало опережать теорию. Проблематика организационной культуры многогранна и требует дальнейших исследований в теории управления. Это подтверждается множеством научных разработок, в которых учеными уделяется значительное внимание организационной культуре как составляющей управленческой деятельности предприятий [1-14 и др.].

Однако в результате опроса руководителей крупных компаний аналитики McKinsey [15] выявили, что одними из основных барьеров для развития бизнеса являются недостатки организационной культуры: уклонение от рисков, отсутствие ориентированности на клиента, разобщенность в коллективе и др.

Согласно исследований большинство компаний понимают важность корпоративной культуры, но не могут построить свою эффективную модель. На основе опроса компании Deloitte [16], 87% респондентов считают корпоративную культуру чем-то важным, но только 19% из них говорят, что корпоративная культура в их организациях успешно развивается.

Таким образом, организационная культура является инструментом эффективного менеджмента предприятия, реализация которого способствует оптимизации социально-психологического климата в трудовом коллективе и повышению результативности системы управления.

Организационная культура представляет собой систему ценностей, разделяемых и поддерживаемых сотрудниками и руководством компании. К таким ценностям относятся правила поведения и взаимоотношений, отношения к трудовым обязанностям, корпоративная история и символика, этические нормативы.

В результате опроса «Что сотрудники думают о корпоративной культуре своих компаний» [17] определены факторы, влияющие на ее развитие:

навязывание в компании корпоративных ценностей и правил: «да» ответили 55% респондентов, «нет» – 45 %;

совпадение заявляемых компанией корпоративных ценностей и слоганов с ее реальными ценностями: «да» сказали 35% опрошенных, «частично» – 48%, «нет» – 17%;

соответствие ценностей и принципов, на которых формируется корпоративная культура компании, личным ценностям и принципам сотрудников: «да» ответили 37% респондентов, «частично» – 51%, «нет» – 12%.

В связи с этим формирование ценностей компании как ключевых элементов организационной культуры должно включать:

разработку стратегически важных организационных ценностей;

пропаганду этих ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям;

оказание поддержки носителям ценностей;

стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

К задачам менеджера по управлению ценностями можно отнести:

выделение стратегически значимых ценностей подразделений и отдельных работников и интеграция этих ценностей в культуру организации;

культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами;

изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

В результате проведенного исследования предложено схему внедрения ценностей в корпоративную систему организации, которая предусматривать следующие этапы:

разработка видения и миссии – ключевая цель состоит в культурной трансформации. В процесс создания будущего облика компании должны быть вовлечены, в первую очередь, топ-менеджеры. Для этого проводится опрос команды руководителей компании. Наличие актуального видения и миссии – это признак организованной системы, продуманной стратегии развития и заявка на устойчивое положение компании в будущем. В конечном итоге, главная цель видения и миссии – сфокусировать намерения каждого сотрудника в организации на достижение общей цели. Руководители, менеджеры и рядовые работники должны иметь ясное понимание своей личной миссии и общего видения компании;

выбор ценностей и моделей развития – руководители определяют ключевые организационные ценности, поддерживают видение и миссию. На этом этапе выделяются 3-4 ценности. Причем, важным является, какие ценности будут выбраны, и чтобы эти ценности были инкорпорированы в систему компании и ее организационную культуру;

оценка гибкости – состоит в том, чтобы оценить, как организация может приспособливаться к новым ценностям, проанализировать прошлые успехи и неудачи, а также вероятные риски;

обоснование необходимости изменений – предусматривает подготовку презентационного документа, который руководство компании использует для создания ясного понимания необходимости изменений, ожидаемых результатов и последовательности действий в рамках программы культурной трансформации;

разработка программы преобразований, которая должна быть согласована командой топ-менеджеров, и опираться на систему целей и ключевых показателей деятельности для проекта трансформации;

разработка целей и ключевых показателей для ценностной трансформации – должен быть подготовлен документ, в котором четко прописываются цель программы трансформации и ключевые показатели по трем уровням: всей организации, ее структурных подразделений и каждого сотрудника;

гармонизация системы – построить прочную основу для проведения культурных и ценностных преобразований, формируя видение, миссию, поддерживающих ценности и распространяя соответствующие модели поведения на все организационные системы и процессы;

формирование лидерских ценностей и оценка моделей поведения высшего управленческого звена, поведенческая гармонизация для лидеров;

разработка и реализация программы личностной гармонизации для руководителей, программы группового объединения в отдельных командах, функциональных структурах и подразделениях, а также проведение тренингов на тему лидерства для руководителей всех уровней;

программа восприятия ценностей для развития лидерства – закрепить понимание видения, миссии и организационных ценностей среди различных групп менеджеров и сотрудников компании;

актуализация видения и ценностей компании – окончание цикла культурной трансформации и переход на новый уровень организационной культуры.

Руководству организаций, использующих методы стратегического управления, следует порекомендовать:

на стадии стратегического планирования учитывать влияние организационной культуры;

на стадии процесса отбора персонала учитывать ценностные ориентации кандидата, то есть важным условием является включение в отборочные тесты раздела (или ряда вопросов), связанных с ценностной ориентацией кандидата;

на стадии профессиональной ориентации необходима помощь в прохождении процесса идентификации сотрудника с организацией. Сотрудники постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с ценностями сотрудников. На всех стадиях реализации стратегии необходим постоянный контроль за изменением организационной культуры.

Таким образом, управление организационной культурой и ценностями – это непрерывный трудоемкий процесс. Эффективность функционирования и выживания предприятия в конкурентной борьбе зависит не только от стратегий, четкого организационного построения, соответствующих систем управления и высококвалифицированных сотрудников. Успех компании определяется еще и эффективной организационной культурой, особым стилем, которые, основываясь на ценностях, способствуют достижению и сохранению ведущих конкурентных позиций.

Список використаних джерел.

1. Alvesson M. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.
2. Воронкова А., Баб'як М., Коренев Е., Мажура І. Корпорація: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
3. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2006. № 567. С. 6-11.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
5. Білецька О.О., Синицька О.І. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т. 1. С. 99-101.
6. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 290 с.
7. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16 (2). P. 92-106.
8. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. 15th ed. Prentice Hall, 2012. 720 p.
9. Базаров Т. Организационная культура и лояльность. *Управление корпоративной культурой*. 2013. № 1. С. 32-43.
10. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239-246.
11. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. М.: ИНФРА-М, 2014. 152 с.
12. Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 57-63.
13. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 46-50.
14. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 8 (228). С. 70-83.
15. Еркебулан А. Проблемы корпоративной культуры стали дорогой роскошью. URL: <https://m.forbes.kz>.
16. Как изменить корпоративную культуру. URL: <https://www.management.com.ua>.
17. Пашкина Т. Что сотрудники думают о корпоративной культуре своих компаний: результаты опроса. URL: <https://the.point.rabota.ua>.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АКТИВНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ У
НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКАХ

М.В.Барановський
Наукові керівники Т.М. Микитин, канд. тех. наук, доцент
В.О. Шелюк, канд. філософ. наук, доцент
Рівненський державний гуманітарний університет

Як суспільна істота, людина має власні способи існування у світі. В них вона здійснює себе, реалізує свій потенціал, забезпечує особисту життєздатність. І правду говорили древні філософи, коли вважали рух важливим аспектом в житті кожної людини. За відсутності достатньої рухової активності у людини виникає відразу цілий ряд проблем зі здоров'ям. Перш за все, мова йде про гіподинамію, порушення в роботі дихальної, серцево-судинної, травної системи і опорно-рухового апарату.

Тому рух, зокрема, оздоровча хода для людини важлива так, як наявність кисню в атмосфері. В результаті зміцнюється опорно-руховий апарат, нормалізуються обмінні процеси, підвищується вміст кисню в крові, поліпшується циркуляція крові й лімфи, зміцнюється серце, нормалізується артеріальний тиск, підвищується тонус всього організму, знижується рівень холестерину і цукру в плазмі крові, стимулюється робота кишечника, печінки, органів травлення. Також хода дозволяє позбутися від стресів, підвищує ефективну діяльність мозку, призводить до ладу нервову систему і сприяє виділенню ендорфінів (гормонів щастя).

Важливо поєднувати корисне із приємним, тобто оздоровчу ходу із пізнанням навколишнього світу, що можна проводити на екологічних стежках, які отримують все більшу популярність серед подорожуючих.

Екологічна стежка - облаштований та особливо охоронюваний прогулянково-пізнавальний маршрут, створений з метою екологічної освіти населення через встановлені за маршрутом інформаційні стенди. Зазвичай такі стежки прокладають по зонах організованого туризму, в національних парках, ландшафтних заповідниках.

В Україні є достатньо напрацювань щодо створення екологічних стежок у національних парках [3], ботанічних садах [4], дендропарках [2,5], лісових заказниках [1]. Розроблено методологію побудови таких стежок [6].

На сьогодні в Україні налічується 42 Національних природних парки. Відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд України» (ст.20-22) національні природні парки (НПП) є природоохоронними, рекреаційними, культурно-освітніми, науково-дослідними установами загальнодержавного значення [8]. На них покладаються такі завдання:

- збереження цінних природних ландшафтів, водних об'єктів, рослинного і тваринного світу;
- збереження історико-культурних комплексів та об'єктів; створення умов для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності;
- проведення наукових досліджень природних комплексів та їх змін в умовах рекреаційного використання;

- вироблення наукових рекомендацій охорони та використання довкілля;
- проведення екологічної освітньо-виховної роботи.

Створення адміністрації НПП надає можливість активізувати розвиток туризму на їх території, зробити його організованим, так як зростання потоку туристів у Національні природні парки з одної сторони створює певні проблеми, так як має місце загроза для природних ландшафтів. Однак для регулювання неконтрольованого потоку туристів можна використовувати екологічні стежки, які впорядкують рух туристів на об'єктах природно-заповідного фонду та нададуть їм більше корисної інформації про відвідувану територію.

Проведений нами аналіз роботи Національних парків Польщі [10] вказує на важливість розвитку пішохідних і велосипедних маршрутів у національних природних парках. Для Польщі такий відпочинок у парках стає більш популярним, що в свою чергу сприяє розвитку активних видів туризму, популяризації природи серед населення.

Слід зазначити що створенню екологічних стежок НПП приділяють значну увагу. Зокрема на сьогодні у Національних парках України налічується 262 туристичних маршрути [9].

Нами проводилась робота по створенню екологічних стежок на території проектного Національного парку «Соколіні гори» [7]. В результаті було запроєктовано 5 піших екологічних стежки.

Таблиця 1.

Основні характеристики екологічних стежок
Національного парку «Соколіні гори».

№	Назва	Тип	Протяжність, км	Перепад висот, м	Кількість оглядових точок
1	Соколіні гори	пішохідна	2,66	38	9
2	Щербовець	пішохідна	6,7	54	10
3	Млинкова річка	пішохідна	4,1	29	10
4	Губківський замок	пішохідна	4,8	30	11
5	Стави	пішохідна	8,2	29	9

Розроблені екологічні стежки носять комплексний характер, так як надають можливість туристам не тільки ознайомитись із флорою та фауною Полісся, помилуватись мальовничими краєвидами, але і побачити пам'ятки культури та архітектури, які знаходяться на території проектного парку, зокрема на території парку «Соколіні гори» можна побачити руїни старовинного Губківського замку. Крім цього слід зазначити, що стежки за своєю складністю відносять до середнього класу, тобто вимагають певної підготовки у туристів, що видно із таблиці 1.

Для туристів було розроблено елементи навігаційної системи, яка отримала назву «Стежки Случа». В основі роботи розробленої системи покладено можливості GoogleMaps. Завдяки цій роботі було створено 113

об'єктів на основній карті Google для вирішення задач навігації, зареєстровано інформації по 5 екологічних стежках. Інформація про видові точки містить відомості про її назву та номер на визначеній екологічній стежці, географічні координати, посилання на сайт проекту, опис пункту, а також кілька фотографій.

Питанням управління розвитком активних видів туризму у Національних природних парках повинні займатись відповідні спеціалісти відділу туризму. Важливо надавати методичну допомогу для організованих груп (гід-екскурсовод), створити відповідні умови для відпочинку туристів на самій екостежці та впорядкувати оглядові майданчики.

Проведення відпочинку у Національних природних парках, які мають на своїй території впорядковану зону рекреації стає все більш популярним у всьому світі та і в Україні. Родзинкою такого відпочинку можуть стати екологічні стежки, які надають туристам не тільки ознайомитись із природою караю але і активно провести відпочинок.

Список використаних джерел.

1. Екологічна стежка (методика, організація, характеристика модельної стежки "Лісники") / Я. Т. Дідух, В. М. Єрмоленко, О. Т. Крижанівська та ін. – К. : Фітосоціоцентр, 2000. — 88 с.
2. Галкін С.І., Калашнікова Л.В., Дойко Н.М. та ін. Екологічною стежкою дендропарку «Олександрія». – Біла Церква: Білоцерківдрук, 2013. – 40 с.
3. Заповідними стежками Поділля / Під ред. Я.Б. Олійника. – К.: Ніка-Центр, 2003. – 57 с.
4. Стельмашук В.Г., Гребенюк Є.В., Ростківський О.Ф. та ін. Проект організації території Кременецького ботанічного саду як приклад реконструкції та будівництва ботанічних садів // Будівництво та реконструкція ботанічних садів і дендропарків в Україні. – Сімферополь: Таврійський національний університет, 2006. – С. 97–101.
5. Кляшторна Г.В. Екологічна стежка в дендропарку «Олександрія». – К.: Час, 1990. – 32 с.
6. Микитин Т.М., Остапчук С.М., Машта Н.О. та ін. Організаційні механізми створення та функціонування екологічних стежок// Монографія. – Рівне: Волин. обереги, 2018.– 182 с.
7. Микитин Т.М., Шелюк В.О. Використання рекреаційного потенціалу національних природних парків України // Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини (Rehabilitation & recreation) : науковий журнал. – Рівне : НУВГП, 2017. – № 2. С.45-52.
8. Про природно-заповідний фонд України: Закон України, 16 червня 1992 р. // Відомості Верховної Ради, 1992. – № 34. – с. 502.
9. Державна служба статистики України. Заповідники та національні природні парки України у 2013 році - К., 2014 - 27 стор. вих. № 06.4–36/51-14 від 26.02.2014р.
10. Микитин Т., Шелюк В., Шиманський Я. Організація роботи та управління національними парками. Досвід Польщі для України// Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Україна-Польща: стратегіч-не партнерство в системі геополітичних координат» (м.Київ 16-17 березня 2017р.) –К.: НУБіП, 2017. С.244-246.

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

Сав'юк Л.О., к.т.н., доцент, докторант

Драчук Ю.З., д.е.н., проф, науковий консультант
Інститут економіки промисловості
НАН України, м.Київ

Якісна освіта сьогодні виступає умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства. Знання та вміння їх використовувати в досягненні конкурентних переваг сьогодні по своїй суті є конкурентною перевагою. Особливість економіки, заснованої на знаннях, полягає у значному зростанні ролі менеджменту в галузі інтелектуальних ресурсів. В цьому сенсі надзвичайного значення набувають інноваційні процеси в освітній системі. Освіта, що відповідає сучасним потребам суспільства та ринку праці, дозволяє сформуванню у кожної людини здатність швидко адаптуватися до сучасних соціо-економічних реалій, що стає найважливішою умовою успішного і стійкого розвитку. І метою навчання сьогодні поряд з придбанням знань і навичок, необхідних безпосередньо для здійснення трудової діяльності, є формування професійних компетенцій.

Залежність промислового виробництва від кадрового забезпечення відома здавна, де вимагаються не лише високопрофесійна вишка, а й високий рівень технологічної культури.

Світова фінансова криза створила негативні наслідки для економік багатьох країн, а не тільки України і, зокрема, для ринку праці. Кадрова політика підприємств, для прикладу машинобудування, не може не враховувати таких зовнішніх впливів. У попередні роки в Україні відчувався суттєвий вплив кадрів, що визначався скороченням виробництва. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на початку світових кризових явищ, особливо у галузі машинобудування, оцінювалася досить низько. Багато підприємств втратили кваліфікований персонал, а тому в якості компенсаційних заходів слід було передбачати формування нової генерації робітників і спеціалістів. Проте світова фінансова криза змінила тенденції на світовому ринку праці. Фактично криза у сфері фінансів перейшла в економічну кризу і призвела до скорочення робочих місць.

Виняткове значення машинобудівного комплексу полягає у тому, що цей комплекс дає знаряддя праці для матеріального виробництва і сфери послуг. Машинобудівний комплекс є основою для розвитку науково-технічного потенціалу країни. У 2004 р. на нього припадало 13,4% загального обсягу промислової продукції України, 31,2% середньорічної кількості промислово-виробничого персоналу [1].

Якщо аналізувати персонал машинобудівних підприємств за рівнем освіти, то можна сказати, що питома вага працівників, які мають вищу освіту, стабільно підвищується і на всеукраїнському, і на регіональному рівні. Але збільшення кількості персоналу з вищою освітою досить сумнівно впливає на зміну якісного

складу персоналу, адже згідно з моніторинговим дослідженням Інституту соціології НАН України “Українське суспільство” лише 54,7% опитаних працюють за спеціальністю (32% – ні, а решта вагається з відповіддю) і тільки 30% респондентів вважають, що поточна робота відповідає їх освітньо-професійному рівню [1]. Таким чином, спостерігається розрив у взаємозалежному та гармонічному розвитку сучасних ринків праці та освітніх послуг.

На теренах Української держави велика кількість вищих навчальних закладів (ВНЗ) займається підготовкою кадрів для машинобудівного комплексу України. Двадцять п’ять технічних ВНЗ України здійснюють підготовку за спеціальністю “Галузеве машинобудування”. Серед них дев’ять були розташовані в старопромислових шахтарських регіонах та були евакуйовані на підконтрольну територію. Це Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА), Донбаська національна академія будівництва і архітектури (ДонНАБА), Донбаський державний технічний університет (ДонДТУ), Донецький національний технічний університет (ДонНТУ), Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (ДонНУЕТ), Донецький національний технічний університет (ДонНТУ), Покровський (Красноармійський) індустріальний інститут, Інститут хімічних технологій СНУ та Краснодонський факультет інженерії та менеджменту Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.

Тому виникає практичне запитання про витоки факту невідповідності професійної освіти працівників машинобудівного комплексу обраній спеціальності. Можливо, головним фактором виникнення даного явища є не переведення освітньої професійної системи на рейки ринкових відносин, коли ВНЗ повинні розглядатися в якості конкурентоспроможних установ сфери послуг, які повинні забезпечувати додану академічну вартість подібно із доданою вартістю промислових та бізнес-структур.

В сучасних умовах формування на світових просторах економіки, що заснована на знаннях (Knowledge-Based Economy), освіта та наука є головною теоретичною основою і структурним фактором забезпечення економічного розвитку держави. Динамізм і рівень розвитку освіти відповідають за забезпечення інтенсивного економічного зростання при переході до «нової» економіки, заснованої на знаннях, (неоекономіки), за диференціацію між економічно розвиненими і країнами, що розвиваються; головним джерелом і вирішальним фактором такого зростання є якість освіти. І ключове значення в цьому процесі має саме людський потенціал і, перш за все, освіченість, компетентність, творчі можливості людей і умови їх реалізації. Саме знання стають головним джерелом конкурентних переваг в ХХІ ст. При цьому навряд чи можна говорити щодо передових позицій освіти в Україні, яка значно відстає від розвинених країн за ефективністю економіки і рівнем життя. Люди в більшості своїй є такими, якими їх створила освіта. Чим вище піднімаються вони

по шаблях освіти, тим краще вони освічені, і тим більше їх потенціал і конкурентоспроможність. Досить низька конкурентоспроможність трудового потенціалу України, що фіксується в продуктивності і якості праці, інноваційна загальмованість в більшості галузей вказують на вади в роботі професійних навчальних закладів, і перш за все вищих [2].

В умовах економіки знань виробництвом знань, що виступає послугами та продуктами на ринку, забезпечується швидке прискорення у технічній та науковій сфері та прокладання шляху до інновацій в економіці в цілому [3].

Конкурентоспроможними суб'єктами ринку освітніх послуг слід рахувати такі ВНЗ, які саме усвідомили входження системи вищої освіти України у світ ринкових відносин та готові вступити у жорстку конкурентну боротьбу за право випускати якісний продукт на цей ринок у вигляді затребуваних висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі і для машинобудівного комплексу.

Аналіз ринку освітніх послуг показує, що навчальні програми спеціальності «Галузеве машинобудування» для освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра, магістра та доктора філософії не володіють однорідністю для різних ВНЗ та не завжди спираються на сучасні інноваційні технології навчання.

На наш погляд найбільш прогресивними методологічними підходами відрізняється освітній процес підготовки спеціалістів професійних кваліфікацій інженер-механік, науковий співробітник та інженер-конструктор Кафедри гірничих машин та інжинірингу Національного ТУ «Дніпровська політехніка». У рамках нової спеціальності «Галузеве машинобудування» розроблено унікальний інтегрований навчальний план викладання системного інжинірингу зі створення технічних об'єктів машинобудування, в основі якого лежить міжнародний інноваційний стандарт CDIO. Ця освітня технологія передбачає вивчення всіх стадій життєвого циклу технічних об'єктів. Особлива увага приділяється формуванню в студентів компетенцій у сферах системного проектування машин, проектного менеджменту й практики ведення бізнесу. Майбутні фахівці набувають не тільки основи фундаментальної фізико-математичної, загальної інженерної та спеціальної підготовки. Одночасно вони успішно засвоюють методи комп'ютерного інжинірингу, тобто комплекс спеціальних програм, створених одним із світових лідерів у галузі 3D-проекування та опановують навички цифрового 3D-моделювання виробів протягом всього їхнього життєвого циклу [4].

Галузевий склад, форми організації виробництва, технологічні особливості зумовлюють фактори, що визначають розміщення машинобудівельних підприємств. Основними серед них є: сировина (металургійна база), кваліфіковані трудові ресурси, транспортні шляхи і споживач. Підприємства машинобудівного комплексу побудовані переважно в містах, де є кваліфіковані трудові ресурси і перетинаються транспортні магістралі. До великих міст тяжіють особливо трудо- і наукомісткі галузі машинобудівного комплексу.

Виробництво сільськогосподарської техніки, обладнання для вугільної, нафтової, харчової промисловості орієнтується на споживача. Часто поєднуються декілька факторів розміщення машинобудівних підприємств. Станом на початок економічної та політичної кризи дуже мала залежність від природних умов і ресурсів визначила майже рівномірне розміщення машинобудування на території України.

В ракурсі наведених в роботі фактів особливого значення набуває взаємно збалансований та інтегрований розвиток машинобудівного комплексу та системи підготовки кадрів для нього на територіях старопромислових регіонів, які залишились під контролем Української держави. Підготовка таких кадрів повинна ґрунтуватися на особливостях сьогоденного стану економіки та промисловості даного регіону. А спеціалісти машинобудівного комплексу повинні володіти інструментами реалізації дорожньої карти заходів по відновленню територій Донбасу, нового регіоналізму, інноваційними технологіями та широким конструктивістським мисленням.

Список використаних джерел.

1. Волошин О.П. Удосконалення в системі підготовки і перепідготовки кадрів на машинобудівних підприємствах в умовах фінансової кризи / О.П. Волошин // Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції, Львів, 18-21 листопада 2009 р. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С.168-170.

2. Savyuk L. The sphere of educational services in the context of world globalization / L. Savyuk // Економічний вісник Донбасу. – 2017. – № 4 (50). – С. 74-81/

3. Драчук Ю.З. Сфера освітніх послуг як вирішальний фактор формування економіки знань на теренах України / Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О.. // Науковий економічний журнал ІНТЕЛЕКТ ХХІ. – 2018. – №1. – С. 58–63.

4. Галузеве машинобудування [Електронний ресурс] // Національний ТУ «Дніпровська політехніка». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://gmi.nmu.org.ua/ua/news/news_kaf/galuseve_mashinobuduvannja/.018. – №1. – С. 58–63.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дубовская В.А., Котковец А.И.

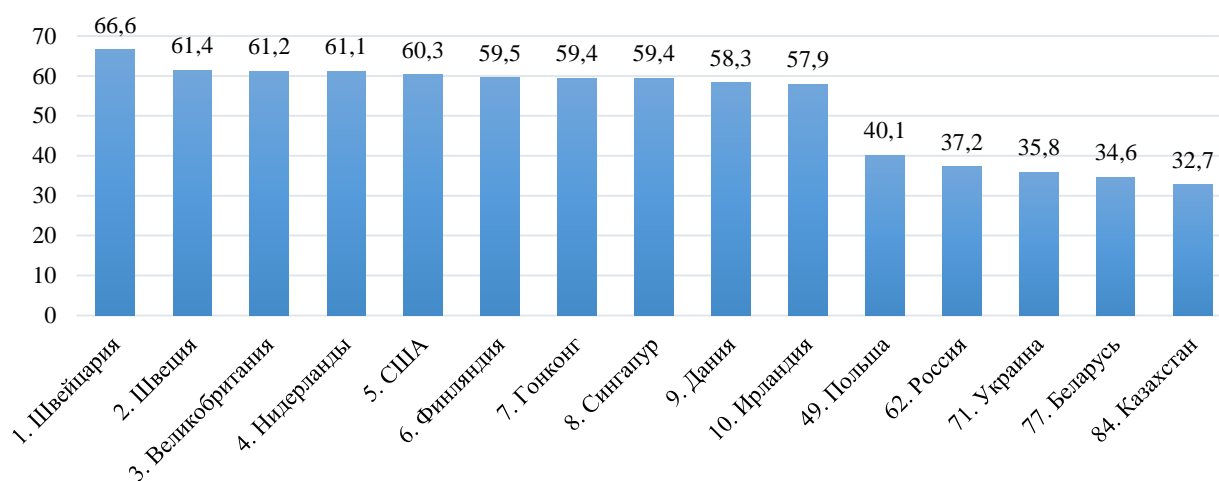
Научный руководитель – м.э.н., старший преподаватель Голец О.В.

Брестский государственный технический университет

Наличие своевременного внедрения инновационных технологий является одним из определяющих факторов развитых стран. На данный момент Республика Беларусь является развивающейся страной, которая медленными темпами движется по пути технического прогресса.

Развитие всех сфер деятельности человека должно сопровождаться внедрением и широким использованием современных разработок, следствием чего является улучшение качества жизни.

Согласно данным Международной бизнес-школы **INSEAD**, Корнельского университета (Cornell University), и Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization), которая ежегодно публикует аналитический доклад «Глобальный индекс инноваций» (**The Global Innovation Index**), где все страны мира оцениваются с точки зрения их развития, инновационности и технологичности. Исследование проводится с 2007 года и на данный момент представляет наиболее полный комплекс показателей инновационного развития по различным странам мира. Рейтинги Беларуси и отдельных стран мира в Глобальном индексе инноваций за 2013 и 2018 года представлены на графиках ниже [1].



Г
р

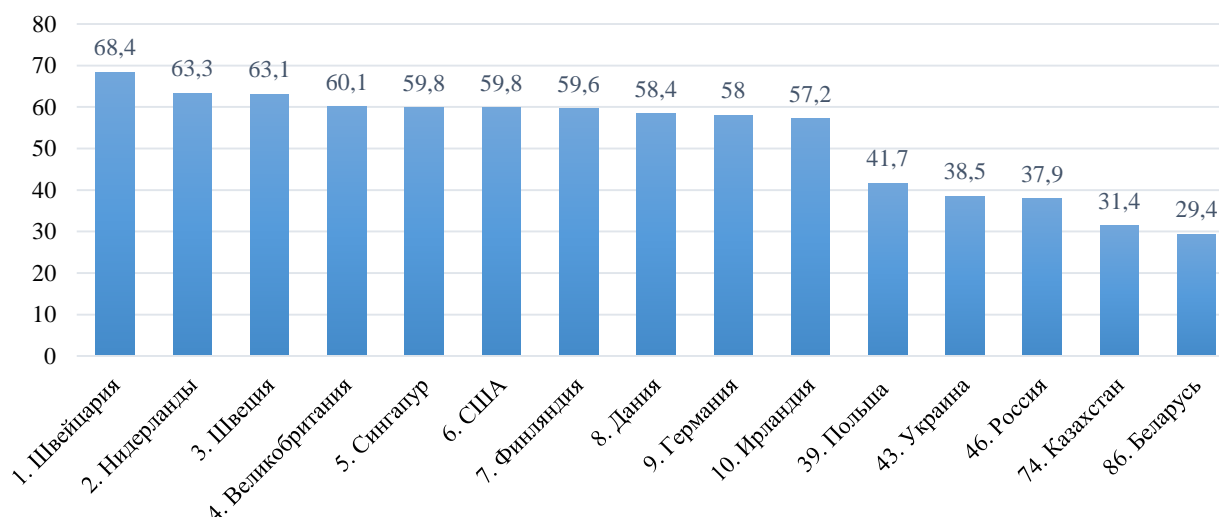


График 2 - Рейтинг Беларуси и отдельных стран мира в Глобальном индексе инноваций, 2018 г

Низкое место Беларуси в рейтингах обусловлено, в первую очередь, слабыми практическими результатами осуществления инноваций (развитие технологий и экономики знаний и результаты творческой деятельности). Научно-технический и инновационный потенциал Беларуси показывает, что

республика пока значительно отстает от мировых лидеров научно-технического прогресса. Именно поэтому нельзя оставлять этот факт без должного внимания, а необходимо стараться способствовать инновационному развитию страны во всех сферах деятельности.

Молодые специалисты, выходя на рынок труда, должны уметь свободно владеть навыками по использованию современных технологий. Чтобы студент мог получить знания в этой области, система образования должна быть источником такого опыта на всех этапах обучения учащегося.

Основной проблемой большинства высших учебных заведений нашей страны является сложность внедрения этих технологий, причинами которой можно считать:

1. Малое перераспределение бюджета в регион, что ведет за собой нехватку финансовых средств и источников финансирования.
2. Проблема наличия квалифицированных и компетентных кадров.
3. Традиционные консервативные методы преподавания в системе образования.
4. «Разрыв» между возможностями образовательных технологий и их реальным применением, по причине отсутствия опыта применения технологий в сфере образования.
5. Закупка необходимого оборудования производится за пределами государства, что влечет за собой вывоз валюты из страны.

Рассмотрев опыт внедрения современных инновационных технологий в образовательный процесс передовых университетов, хотелось бы, чтобы региональные вузы позаимствовали их успешное внедрение.

Одним из таких новшеств могло бы быть дистанционное образование по основным специальностям. Дистанционное обучение – это новая форма обучения, предоставляющая комплекс образовательных услуг широким слоям населения с помощью специализированной информационно-образовательной среды на любом расстоянии от образовательных учреждений [2]. Данная форма образования не первый год применяется на практике и широко распространена в зарубежных ВУЗах. Это стало возможным благодаря развитию информационных технологий, созданию специальных гаджетов и устройств, а также методике преподавания в такой системе.

Идя в ногу со временем, человечество желает использовать все возможные разработки и технологии в повседневной жизни. Образование является источником зарождения новых идей технологий, из чего следует необходимость использования новшеств в учебном процессе.

Одним из таких нововведений могло бы стать создание мобильного приложения на двух платформах iOS и android, которое бы содержало всю необходимую информацию для студентов и сотрудников университета: расписание занятий; время работы подразделений и секций в университете; информация о переносах занятий и объявления; информация о преподавателях (ученая степень, их расписание занятий и консультаций, процент пересдач); вакантные места для трудоустройства студентов в университете и организациях, которые сотрудничают с ним; обмен студентами; возможность зарубежной

практики; предложениях самих студентов и преподавателей по вопросу инновационной деятельности.

Так как существует проблема недостаточного практикоориентированного образования и отсутствия опыта применения своих знаний в экономической сфере у студентов, необходимо внедрение новых технологий, которые позволили бы решить эту проблему полностью или частично. В современном мире каждый студент имеет мобильный телефон и находится в режиме онлайн. Учитывая данный факт, было бы неплохо использовать эту ситуацию во благо. На сегодняшний день широкой популярностью пользуются игры, созданные на основе реальной жизни. В таких играх, приложениях у человека появляется возможность раскрыть в себе новые способности, воплотить свои амбиции и мечты. Возникает вопрос: почему бы не создать такое приложение-симулятор, благодаря которому человек смог бы воплотить эти амбиции и мечты в свою реальную жизнь.

Внедрение в учебный процесс симулятора предприятия “Х” могло бы стать для студентов хорошей возможностью проявления своего потенциала в сфере экономики. Что же будет представлять собой учебный симулятор предприятия “Х”? Учебный симулятор предприятия – это имитатор, задача которого состоит в имитации управления каким-либо предприятием, создающее впечатление действительности. Мы позаимствовали идею в у известных бизнес-симуляторов таких как: Virtonomics, Clean Start (бизнес-симулятор от массачусетской школы менеджмента) и на их основе хотели бы предложить создание собственного учебного симулятора, которым можно было бы пользоваться через мобильные устройства [3].

Виртуальный мир данного приложения представляет собой реальный сектор экономики Республики Беларусь, в котором возможны рост и падение экономики, возникновение курсовых разниц, роста инфляции или дефляции, а также влияние социальных и политических факторов на развитие отдельных предприятий. Некоторые предприятия будут схожи с реальными организациями РБ и иметь аналогичную бухгалтерскую отчётность предприятия в открытом доступе. В каждом сценарии имеются свои задачи, которые можно решить преследуя конкретные цели.

Эффектом от работы с проектами в данном симуляторе могут являться следующие преимущества:

1. Приобретение элементарных знаний и навыков управления в сфере экономики.
2. Развитие аналитического и стратегического мышления.
3. Выполнение курсовых проектов на основе анализа принятых решений, действий во время достижения поставленных задач и целей в симуляторе.
4. Возможность трудоустройства в реальных предприятиях на основе результатов, которые фиксируются в учетной записи.

Список использованных источников:

1. NONEWS. Рейтинг стран по уровню инноваций: [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://nonews.co/directory/lists/countries/global-innovation-index> (дата обращения: 20.03.2019).

2. Лучшие университеты Беларуси: позиции белорусских вузов в международных рейтингах 2018–19: [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://sptnkne.ws/k7TR> (дата обращения: 04.03.2019).

3. Секрет фирмы: 5 компьютерных игр для предпринимателя: [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://secretmag-ru.cdn.ampproject.org/v/s/secretmag.ru/amp/business/methods/business-simulation.htm?sqp=mq331AQCCA%3D&_js_v=0.1#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=%D0%A1%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B0%20%251%24s&_share=https%3A%2F%2Fsecretmag.ru%2Fbusiness%2Fmethods%2Fbusiness-simulation.htm (дата обращения: 17.03.2019).

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Авраменко Д.В.

Науковий керівник – д.е.н., професор Тельнова А. В.

Донбаська державна машинобудівна академія

У сучасному світі, одним з факторів успішного функціонування підприємства, є управління персоналом. Саме ефективна система управління і мотивації персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці, при цьому знизити плинність кадрів. У зв'язку з цим, мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом.

Система мотивування праці робітників сучасних компаній є організований керівництвом підприємства процес по створенню всіх необхідних умов і мотивів, які можуть вплинути на поведінку людини в певну необхідну сторону, регулювати продуктивність і інтенсивність трудового процесу, яка проявляється в підвищенні сумлінності, наполегливості, старанності всього персоналу в досягненні цілей організації. [1]

Мотиваційний механізм - головний механізм, за допомогою якого працівники побуждаються до дії. На формування мотиваційних механізмів впливають закладені природною особливістю індивіда, етнічні або національні образи праці, образ, рівень і якість життя сім'ї і найближчого соціального оточення, можливість і якість загальнокультурної і професійної підготовки до обраному роду діяльності [2]. У зв'язку з цим, його формують з огляду на зовнішні і внутрішні чинники. До внутрішніх відносять самореалізацію, творчість, отримання задоволення від виконання роботи і самоствердження. До зовнішніх - просування по кар'єрним сходам дохід, стан в суспільстві. Таким чином, внутрішні фактори служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні спрямовані на придбання відсутніх умов [3].

Невід'ємна складова при виборі мотиваційних методів належить фактору часу, тобто при своєчасному застосуванні того чи іншого підходу, можна більш ефективно вплинути на продуктивність праці, а також методами і підходами, які зазвичай реалізує підприємства при організації праці.

При виборі й реалізації методів мотивації враховують такі принципи [4]:

- цілеспрямованість: застосування методів має спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;

- реалізація: повинна існувати реальна можливість розробки і здійснення заходів, що реалізують обраний метод мотивації відповідно до правових та соціальними нормами, наявними фінансовими ресурсами і технічними засобами;

- системність: застосовувані методи повинні представляти собою єдину систему;

- адаптивність: застосовувані методи повинні здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється;

- ефективність: застосування обраного методу повинно забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах на розробку і здійснення заходів, що реалізують метод.

На підприємствах застосовують три форми мотивації: пряма матеріальна мотивація, побічно матеріальна і нематеріальна мотивація. Вони відрізняються, між собою, методами за допомогою яких, вони стимулюють працівників.

Пряма матеріальна мотивація має на увазі, різне грошове возноградження працівника. Наприклад, оклад працівника, який включає в себе премію. В цьому випадку, отримання премії, має на увазі під собою винагороду за високі показники у праці і її розмір залежить від самого співробітника. Даний вид мотивації на сьогоднішній день активно застосовується, адже саме за допомогою високої заробітної плати і додаткової грошової мотивації підприємство утримує висококваліфікованих фахівців і стимулює їх до високої продуктивності праці.

Система непрямой матеріальної мотивації допомагає підвищити лояльність персоналу до підприємства. Вона включає в себе такі види: оплата лікарняних листів, соціальне і медичне страхування, оплачувана відпустка, матеріальна підтримка в складній життєвій ситуації і т.д. Співробітники відчують себе захищеними, у них з'являється впевненість у наступному дні і в результаті вони починають працювати більш продуктивно.

Нематеріальну мотивацію прийнято застосовувати лише в тих випадках, коли персонал не зацікавлений в матеріальному стимулюванні. Тоді застосовуються такі методи стимулювання:

- кар'єрний ріст;
- відображення в проекті всіх співробітників, які брали участь при його створенні і підготовки;
- похвала від адміністрації підприємства в усном або письмовому вигляді;
- організація дозвілля персоналу і зворотний зв'язок.

Вибір способу мотивації лежить на плечах керівника. Адже тільки він знає, який метод підходить його підприємству в даний момент і принесе найбільшу результативність, тобто допоможе досягти високої продуктивності праці його співробітників. Саме тому, кожен керівник, повинен вивчати своїх співробітників, для підтримки сприятливих умов праці, що в майбутньому допоможе йому досягти поставлених цілей підприємства в короткі терміни.

В даний момент, існують типові помилки, які роблять керівники при вирішенні про застосування мотиваційних методів:

1. Не враховується психологічний мікроклімат в колективі.
2. Відмова від індивідуального вивчення потреб персоналу.
3. Відсутність залежності розміру премії від результатів діяльності співробітника.

На сьогодні, найбільш ефективними заходами щодо підвищення ефективності праці вважають:

- детальне формулювання цілей і їх досягнення;
- орієнтація на інтереси кожного співробітника, а не колективу в цілому;
- поліпшення мікроклімату колективу;
- винагорода за ініціативи та високу продуктивність діяльності;
- оцінка системи оплати праці співробітників.

Таким чином, при якісно спланованій системі мотивації на підприємстві, його співробітники стабільно виконуватимуть свої обов'язки, приходитимуть на допомогу своїм колегам і керівництву. Кожна система мотивації має важливе значення при управлінні персоналом, адже при відсутності мотивації виробничі процеси будуть не ефективними, через залучення лише частини людських ресурсів. Отже слід відповідально підходити до вибору стратегії мотивації.

Список використаних джерел.

1. Максвел Джон. Мотивація вирішує все. - М.: Попурі, 2013. - 160 с
2. Управління персоналом - Сергій Фішман Режим доступу: <http://www.hrfaq.ru/>
3. Рассадин В.В. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу // Праця і соціальні відносини. 2008. №3. С. 53-59.
4. Колесников О. Нематеріальні стимулювання: навіщо воно потрібне, 2013. Режим доступу: http://www.psj.ru/saver_magazins/detail.php?ID=75384

ЛОГІКО-ФОРМАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Бергій А.В.,
Науковий керівник д.е.н., професор Тельнова А.В.
Донбаська державна машинобудівна академія

У сучасних умовах для досягнення максимально можливого успіху в бізнесі кожна організація повинна вміти адаптуватися до мінливих умов ринку і перевершувати своїх конкурентів за якістю, швидкості надання послуг, широті асортименту і ціною продукції. Своєчасне і оперативне отримання інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище тієї чи іншої організації дозволяє надати допомогу керівництву своєчасно прийняти рішення для реалізації тих чи інших цілей. Правильно обрана стратегія визначає успіх бізнесу в перспективі.

Теоретичним питанням створення, визначення основних складових ефективного управління розвитком персоналу на основі встановлених причинно-наслідкових зв'язків приділяли увагу багато зарубіжних і вітчизняних вчених і практиків: Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, К. Мерчант,

Б.С. Чакраварті, Дж. Деарден, Х. Неррекліт, О. Даніліна, М. Горський, В. Івлева, Т. Попова, М.В. Макаренко, М.Г. Васильєва, Л. І. Кошкіна та ін.

Збалансована система показників (ЗСП) значно розширює можливості стратегічного планування. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління вітчизняних підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку вчених і практиків. Отже, мета статті - розробка підходу до організації ефективного управління розвитком персоналу як комплексної системи. Щоб досягти поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити місце системи збалансованих показників в системі стратегічного управління підприємством.

- формалізувати підхід до визначення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими факторами управління розвитком персоналу з іншими бізнес-процесами.

Збалансована система показників являє собою систему стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності з набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності: як фінансові, так і не фінансові [3, с.92].

Створення системи збалансованих показників (ЗСП) викликано необхідністю більш повного уявлення про результати бізнесу підприємства [4, с.144]. Також створення ЗСП необхідно для того, щоб підкреслити збалансованість системи, яка повинна бути визначена за допомогою системи показників. Основне призначення концепції полягає в тому, щоб втілити бачення керівництва підприємства в реальність, а також зв'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами.

Особливість ЗСП полягає у виборі ключових показників ефективності (КПЕ), які враховують розвиток і перенавчання персоналу. Економічні процеси, які є нестабільними в умовах криз і інформатизації суспільства, припускають орієнтацію підприємства на ефективну конкурентну стратегію. Оцінити ефективність обраного напрямку завоювання конкурентних переваг складно через циклічний характер економіки і змін, переваг споживача в умовах інформаційного перетворення суспільства.

Традиційна система показників оцінки ефективності діяльності в сучасній економіці підлягає коригуванню. На зміну їй приходить ЗСП - головною перевагою якої вважається встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками.

Поліпшити ЗСП для використання на підприємстві можна, виділивши з групи «бізнес-процеси» ряд самостійних напрямків і визначивши між ними ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків (рис. 1)

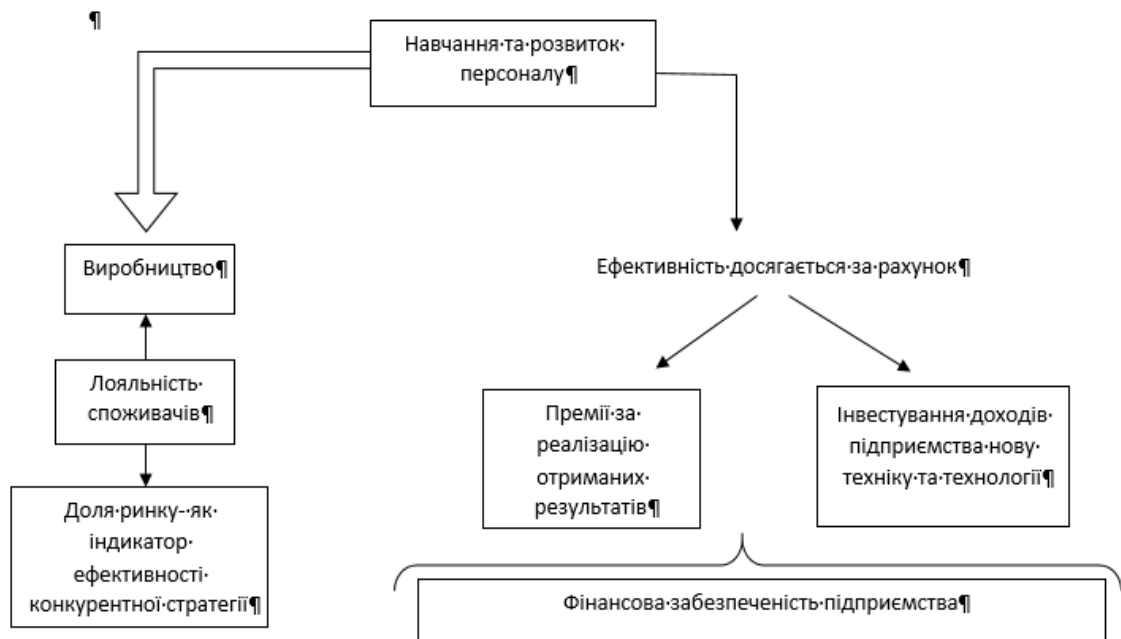


Рисунок 1. Логіко-формальний підхід до визначення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими факторами управління розвитком персоналу з іншими бізнес-процесами. [запропоновано автором]

Проблеми ефективності управління персоналом вивчалися багатьма вченими, однак, найчастіше, в рамках адміністративно-господарських проблем без серйозного аналізу можливостей конкурентних переваг персоналу. Обґрунтованість економічної ефективності, зорієнтованої на персонал організаційної моделі взаємодії, формування та розвитку системи управління персоналом підприємства особливо актуальна в сучасних умовах, де від рівня розвитку системи управління персоналом підприємства залежить не тільки якість послуг, що надаються, а й прибутковість роботи самого підприємства.

У статті запропонована розробка підходу до організації ефективного управління розвитком персоналу як комплексної системи, визначено місце системи збалансованих показників в системі стратегічного управління підприємством, формалізований підхід до визначення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими факторами управління розвитком персоналу з іншими бізнес-процесами.

Список використаних джерел.

1. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючі максимально ефективність / Пер. з англ. ; За наук. ред. М. Горський. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. - 256с.

2. Яковлев В.Ю. Система збалансованих показників як інструмент формування стратегії розвитку організації, навч. посібник / В.Ю. Яковлев. Казань: Казанський державний фінансово-економічний інститут, 2008.- 156 с.

3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - 2-е изд., Испр. I доп. / Пер. з англ. - М. : ЗАТ «ОлімпБізнес», 2004. - 320 с.

4. Барило І.В. Система збалансованих показників: сутність та основні складові. 2015. - с. 482.

ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ У МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДПРИЄМСТВА

Мишаєта О. С

Науковий керівник - д.е.н., доцент Жуковська В.М.
Київський національний торговельно-економічний університет

Посилення конкуренції за кваліфікований персонал стимулює компанії шукати нові підходи у підвищенні мотивації праці та способи формування її матеріальної складової. Підприємство може реалізувати свій потенціал за умов комплексного підходу до мотивації персоналу.

Мета дослідження: розробка пропозицій щодо підвищення мотиваційних інструментів окремих категорій персоналу навчальних центрів підприємств торгівлі. Завданнями дослідження визначено огляд мотиваційних програм навчання та розвитку персоналу, удосконалення методів роботи начального центру підприємства.

Вивчення досвіду функціонування навчальних центрів торговельних мереж свідчить, що для ефективної роботи підприємства має бути чітко визначено цілі мотиваційної програми у напрямі підтримки і залучення співробітників, забезпеченні зростання продуктивності праці. Практиками ритейлу та рекрутинговими агенціями активно використовується автоматизована програма e-staff, що дає змогу швидко отримувати та ідентифікувати актуальну інформацію, надавати консультації працівникам у реальному режимі, проводити опитування, конкурси [2, с.17].

За мету запровадження мотиваційної програми підприємство до уваги може прийняти основні вектори, які зазначені на рис. 1.

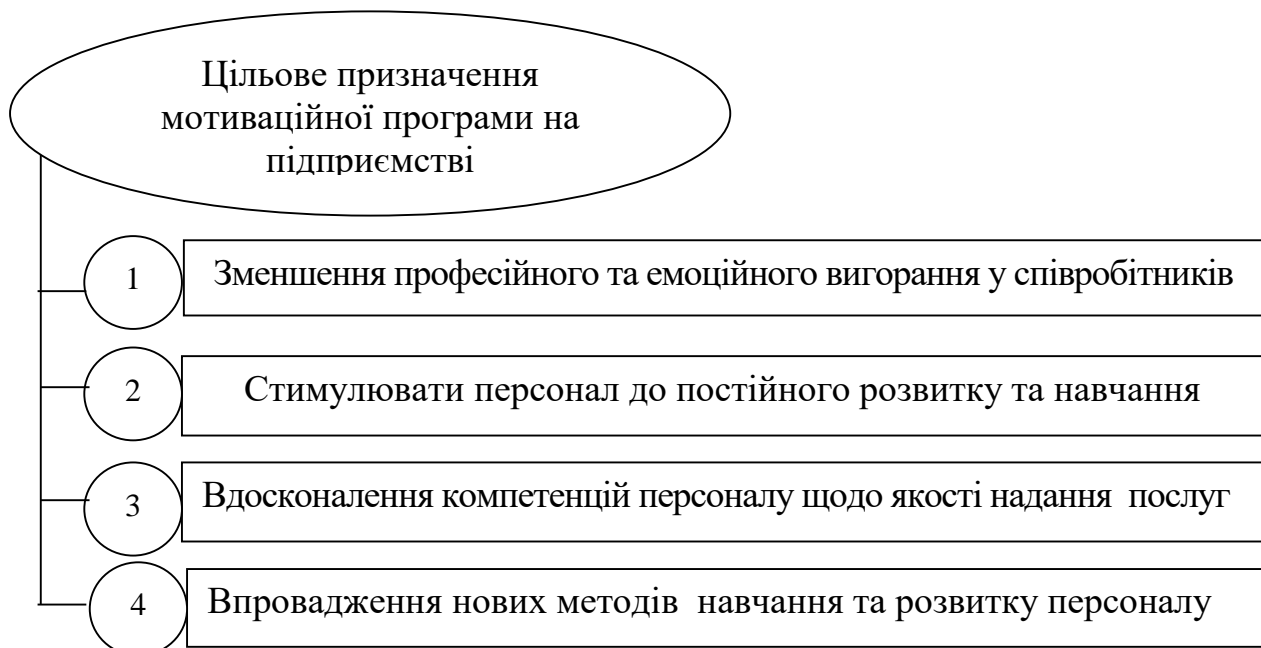


Рис 1. Цільові вектори застосування мотиваційної програми на підприємстві

Джерело: авторська розробка здійснена на узагальненні матеріалів досліджуваних підприємств торгівлі (n=10) .

Вагомий вплив на утримання і лояльність персоналу здійснюють доброзичлива атмосфера, високий рівень культури спілкування в компаніях. Доступний рівень комунікацій працівників з керівництвом, надання своєчасного зворотного зв'язку споживачам в операційній діяльності підприємства підвищують ефективність роботи та якість сервісних послуг навчальних центрів. [1, с.124-125].

На прикладі вивчення досвіду роботи навчального центру підприємства ТОВ "Гаджет Трейдинг" запропоновано зміни у матеріальній частині мотивації праці основних категорій персоналу, зокрема:

1) Для керівника центру навчання заробітну плату доцільно формувати за схемою: «Ставка заробітної плати + Бонус, що залежить від КРІ посади (та відповідає певному рівню виконання плану, наприклад, відсоток конверсії продажів) + Вислуга років. Також, за рішенням керівництва можуть бути встановлені додаткові стимули, на кшталт, встановлення додаткової надбавки до заробітної плати після 3-5 років роботи в компанії. Такий підхід дозволить концентрувати увагу на кількості клієнтів, яким надаються послуги навчального центру компанії.

2) Алгоритм нарахування заробітної плати для тренерів підприємства запропоновано за наступними складовими: «Ставка + Вислуга років + Бонуси від навчання працівників роздрібною торгівлі + Бонуси від продажів послуг зовнішнім клієнтам». Також доцільно розглядати рівень ліміту щодо кількості майстер-класів та постійно переглядати плату за їх проведення. Адже тренери використовують власну методику, готують фото, монтажують, створюють презентації, курси та ведуть звітність у програмі. В окремих компаніях плата за майстер-класи може різнитись у 1,5-2 рази, що створює перехід тренерів до конкурентів.

3) Важливим є мотиваційна складова для операторів кол-центру. Робота операторів кол-центру пов'язана з безперервним спілкуванням з клієнтами. Схема нарахування заробітної плати цій категорії персоналу схожа у багатьох підприємствах і складається з двох частин: ставка за штатним розкладом і бонус у вигляді однієї гривні за хвилину вихідного дзвінка. Тому необхідно, щоб і матеріальне заохочення відповідало їх витратам часу. Адже дзвінок може тривати більше хвилини, що не дозволяє працівникам використовувати свій максимум.

Для оптимізації та усунення слабких місць у мотивації персоналу кожне підприємство обирає низку заходів підвищення соціокультурної діяльності працівників на кінцевий результат в межах стратегічних інтересів підприємства. Стимулювання цифрових новацій у розвитку компетенцій персоналу надасть можливість підприємству в реальному режимі здійснювати експрес опитування, персоналізувати запити для кожної посадової особи, розраховувати орієнтовний бюджет на навчання та ін. [1, с.114-121]. Такий напрям розвитку дозволяє підвищити продуктивність праці, знайти додаткові можливості реалізації потенціалу працівників і підвищити ефективність діяльності навчального центру підприємства.

Список використаних джерел

1. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] / В.М. Жуковська – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – 360 с.
2. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 27 – С.13-17

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ З ПОГЛЯДУ ЕКОЛОГО-СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Почужевський О.Д. к.т.н., доцент,
Микольченко В.С. к.ф.н.,
Почужевська Ю.Л., магістрантка
Криворізький національний університет

На сьогодні сучасні виклики перед Україною потребують запровадження інноваційних підходів сталого розвитку її промислових регіонів. В останні роки проблема сталого розвитку та еколого-соціально-економічної безпеки розглядається як головний напрям економічного зростання як регіону, так і держави в цілому.

Сучасний погляд на методологію дослідження означеної проблеми потребує новаторського підходу, адже політика держави, за попередні роки, зумовила кризовий стан навколишнього природного середовища та спричинила значні екологічні та й економічні проблеми.

При цьому регіон це відносно самостійна, юридично оформлена складна динамічна територіальна, економічна і соціальна система, в якій відтворюються економічні, соціальні, політичні, ідеологічні, управлінські, демографічні, етнічні, екологічні, правові містобудівні, містобудівні і інші відносини життєзабезпечення; система з особливостями свого формування, розвитку і функціонування, різноманітними зв'язками з зовнішнім середовищем. Таким чином. Воно об'єднує співтовариство в систему, що складається з різних елементів (економіка, культура, політика, екологія, пронизану соціальними відносинами), функціонування яких спрямоване на досягнення глобальної мети – зростання якості життя кожної людини [1].

Всі елементи представленої системи знаходяться у тісному взаємозв'язку і взаємозумовленості. Ігнорування хоча б одного з них призводить до деградації всієї системи, супроводжується важкими екологічними, соціальними, економічними і політичними наслідками.

При розробці стратегії державного управління забезпеченням еколого-соціально-економічної безпеки доцільно використовувати такі принципи: принцип послідовного наближення до рівня абсолютної безпеки; принцип мінімального ризику; принцип державного регулювання еколого-екологічної безпеки; принцип дотримання соціально-екологічних пріоритетів над економічними; принцип інтегрованого обліку еколого-економічних чинників; принцип відповідальності, контролю та компенсації шкоди.

Процес забезпечення еколого-соціально-економічної безпеки припускає такі основні напрями перетворень: екологічно збалансована структурна перебудова економіки; адекватний облік природних цінностей в економічних показниках при прийнятті економічних рішень, економічна оцінка природних ресурсів і послуг; розробка дієвої системи субсидування екологічно збалансованого розвитку, припинення фінансування секторів економіки, що забезпечують свої економічні досягнення за рахунок нераціональної експлуатації та розкрадання природних ресурсів; забезпечення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку еколого-збалансованих виробництв; чітке визначення прав власності на природні ресурси; створення системи податків, кредитів субсидій, тарифів і мит, стимулюючих еколого-збалансовану діяльність; вдосконалення механізмів приватизації з урахуванням екологічного чинника; зміна експортної політики в напрямку скорочення експорту первинних природних ресурсів і збільшення експорту високотехнологічної продукції.

Ці заходи дозволять залучити екологію з її проблемами в сферу діяльності держави, будуть сприяти прийняттю політичних і економічних рішень, спрямованих на досягнення сталого людського розвитку.

Протистояння економіки та екології – одна з вузлових проблем життєзабезпечення в промисловому регіоні. Висока щільність населення, перевантаженість міст промисловими підприємствами, транспортом, вкрай загострюють екологічну ситуацію, що явно позначається на погіршенні здоров'я населення, збільшенні числа генетичних порушень, скорочень середньої тривалості життя. У зв'язку з цим виникла концепція несумісності високих темпів промислового розвитку з охороною навколишнього середовища. Виникли системні суперечності між соціумом, економікою і природою. Без охорони навколишнього середовища може бути серйозно порушений процес виробництва і споживання людиною матеріальних благ.

Тому для досягнення глобальної мети існування і розвитку промислових регіонів недостатньо тільки соціального, економічного або екологічного підходу. Сучасний промисловий регіон повинен формуватися і управлятися як єдина система.

Отже на сьогодні для розбудови промислових регіонів нашої держави необхідна стратегія управління, яка забезпечить сталий розвиток як окремого регіону, так і країни в цілому. У сучасних умовах стало неминучим оновлення форм та методів державного управління і одним із таких методів є досягнення сталого, безпечного розвитку для цього необхідно здійснювати пошуки шляхів ефективного державного регулювання сталого розвитку.

При цьому забезпечення еколого-соціально-економічної безпеки території неможливо без відповідної організації діяльності територіальних органів законодавчої і виконавчої влади. Об'єктами такої діяльності повинні стати: виявлення загроз безпеки і факторів, здатних впливати на сталий розвиток території; організація спеціальних моніторингових досліджень, які припускають фактичне відстеження, аналіз і прогнозування важливих груп еколого-економічних показників-індикаторів; визначення порогових значень еколого-економічної безпеки і надання їм статусу схвалених або затверджених

законодавчо; формування регіональної соціально-економічної політики з виділенням екологічних пріоритетів та інституційних перетворень з урахуванням дотримання порогових значень показників безпеки.

Підвищення еколого-соціально-економічної безпеки території регіону неможливе без відповідних зусиль державних органів, роль яких може зводитися до: здійснення державної підтримки регіонального розвитку через реалізацію комплексу державних програм; розміщення державних замовлень на поставку продукції підприємствам регіону; паритетної участі у великих регіональних інвестиційних проектах; створенню сприятливого загальнодержавного клімату для розвитку економіки території.

Список використаних джерел

1. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение, Вопросы экономики. 1994, № 12, с.3.
2. Архипов А.И. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы достижения. Вопросы экономики, 1994, ; 12, с.39.
3. Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход в системной науке, проблемы методологии системного исследования. М., Мысль, 1970.
4. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973.
5. Иванова Т. В. Публічне управління стійким розвитком регіону в умовах запровадження сервісної держави //Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – №. 7. – С. 87-90.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ніколайчук О.А., к.е.н.
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

Прибутковість туристичного підприємства є показником, який генерується під впливом великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Зростання прибутку та рентабельність має велике значення для подальшого розвитку не тільки туристичного підприємства, галузі, але й усього національного господарства України, бо виступає джерелом формування дохідної частини державного (місцевого) бюджету.

Нами було проведено дослідження прибутковості суб'єктів туристичної діяльності-юридичних осіб за 2011-2017 рр. Спершу було проаналізовано операційний прибуток туристичних підприємств (рис. 1).

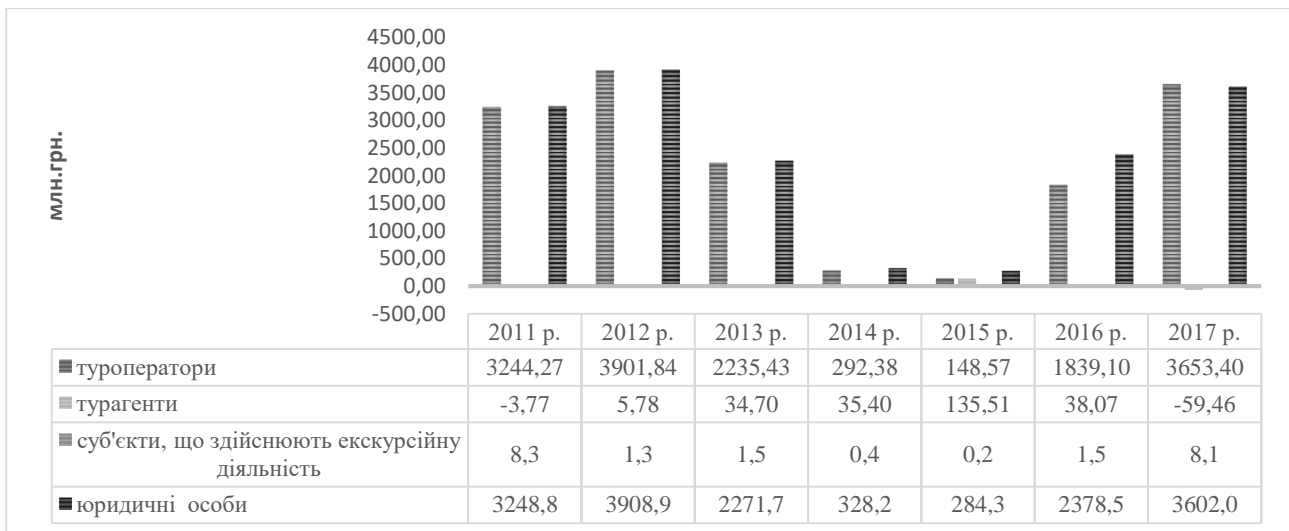


Рис. 1 - Динаміка операційного прибутку туристичних підприємств в 2011-2017 рр., млн. грн. (побудовано за даними [1])

Найбільш успішним періодом для туроператорів та загалом за юридичними особами був 2012 рік, коли обсяг отриманого прибутку є максимальним за весь досліджуваний період. Найгірші результати для цих суб'єктів спостерігалися в 2015 р., коли обсяги отриманого операційного прибутку становили лише 3,8% від рівня 2012 р. для туроператорів та 7,2% для всіх юридичних осіб. Обсяг операційного прибутку в 2017 р. за юридичними особами складає лише 92% від рівня 2012 р., а за туроператорами – 93,4%.

Щодо турагентів, то максимальний рівень прибутку зафіксований в 2015 р., що пояснюється зростанням частки ринку турагентами через вихід з нього значного числа туроператорів через кризові явища в економіці та падінням попиту на турпослуги. Збитковою діяльністю виявилася в 2011 р. та 2017 р., при чому в 2017 р. зафіксований найгірший результат від операційної діяльності за весь досліджуваний період.

За суб'єктами, що здійснюють екскурсійну діяльність, найвищий рівень операційного прибутку було отримано в 2011 р. Протягом 2012-2016 рр. показник скоротився, досягаючи мінімального значення в 2015 р. (лише 2,68% від рівня 2011 р.). В 2017 р. операційні результати значно покращилися, однак прибуток становив лише 97% від рівня 2011р.

Головним фактором зростання прибутку для туроператорів та тур агентів в 2011-2012 рр. є підвищення попиту через проведення Євро-2012. Скорочення прибутковості за суб'єктами, що здійснювали екскурсійну діяльність, пояснюється захопленням ринку більш крупними гравцями. В 2013-2015 рр. скорочення прибутку за всіма суб'єктами, окрім турагентів, пояснюється падінням попиту через складне політичне та соціально-економічне становище в країні, проведенням АТО та анексією Криму. В 2016-2017 рр. операційний прибуток зростає для всіх суб'єктів, окрім турагентів, що є сигналізує про їх кризову діяльність.

Виявлені тенденції зміни операційного прибутку туристичних підприємств свідчать про те, що їм важко пристосовуватись до різких змін зовнішнього

середовища. Це пояснюється зменшенням попиту на туристичні продукти через нестабільність економічного становища у країні, обсягу наданих послуг та витратами на їх здійснення.

Щодо структури операційного прибутку (рис. 2), то переважний обсяг сформованого операційного прибутку припадає на туроператорів, за виключенням 2015 р. В 2011-2013 рр. та 2017 рр. внесок туроператорів перевищує 98%. Така тенденція свідчить про те, що вищезазначені підприємства є більш конкурентоспроможними та ефективно функціонують на ринку туристичних операторів.

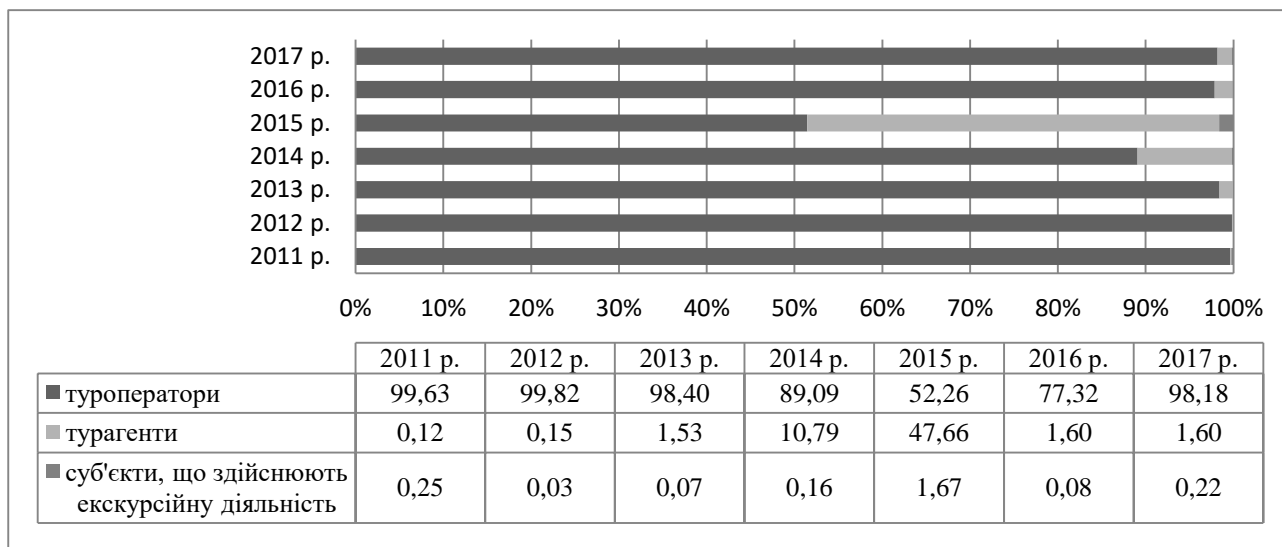


Рис. 2 - Структура операційного прибутку, що отриманий туристичними підприємствами в 2011-2017 рр., % (побудовано за даними [1])

Щодо турагентів, то їх діяльність є не такою прибутковою, а в 2011 р. та в 2017 р. навіть збиткова. Найбільш ефективним за обсягом отриманого операційного прибутку є 2015 р., коли турагенти формували 48% операційного прибутку галузі. Частка суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, незначна та не досягає навіть 1%.

Динаміка рентабельності реалізації суб'єктів туристичної діяльності в 2011-2017 рр. представлена на рис. 3.

Найвищі показники рентабельності реалізованої продукції спостерігаються в 2011 р. загалом за юридичними особами – 63,7%, для туроператорів – 68,5%. Протягом 2013-2015 рр. рентабельність для цих суб'єктів щорічно знижувалася до мінімального значення в 2015 р. – 5,93%. В 2016-2017 рр. рівень рентабельності для юридичних осіб в межах 19-20% , для туроператорів 16-20%.

Для турагентів найбільший рівень рентабельності було зафіксовано в 2015 р. – 24,65%. В 2011 р. та 2017 р. через перевищення витрат над доходами рентабельність мала від'ємні значення: відповідно -4,29% та -10,77%.

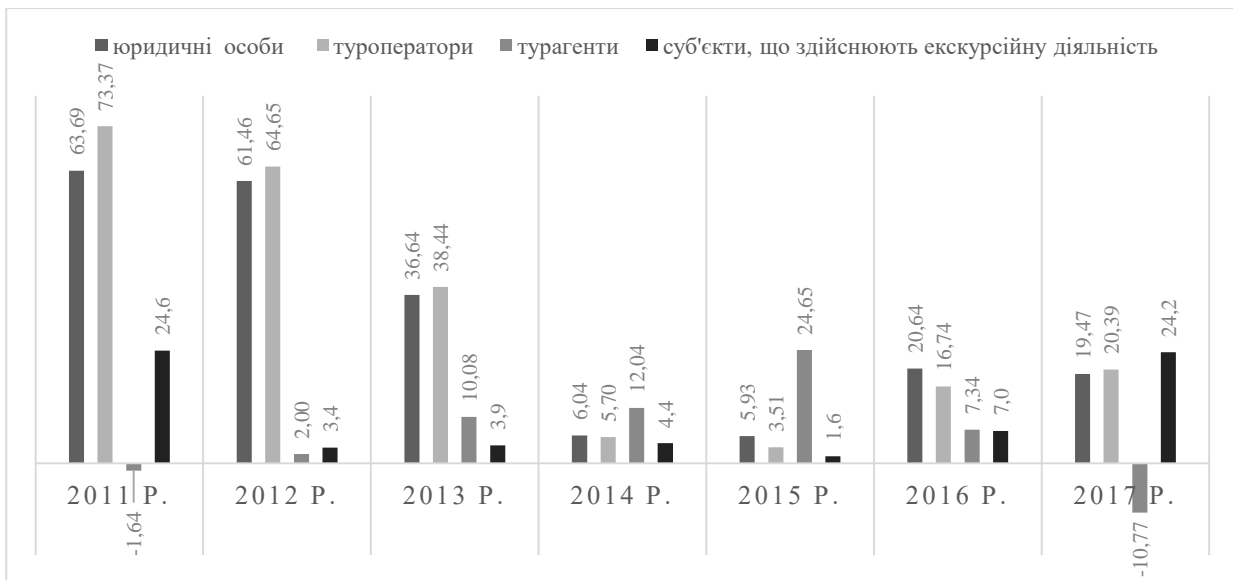


Рис. 3 - Динаміка рентабельності реалізації суб'єктів туристичної діяльності (за операційним прибутком) в 2011-2017 рр., % (розраховано за даними [1])

Для суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, найбільший рівень рентабельності склав 24,6% та зафіксований в 2011 р. Протягом 2012-2016 р. рівень рентабельності коливалося в межах 1,6% до 7%. На кінець досліджуваного періоду рентабельність зросла до 24,2%, головною причиною чого є приріст доходу від надання турпослуг.

Отже, виявлені тенденції зміни операційного прибутку та рентабельності туристичних операторів порівняно з показниками туристичних агентств та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, характеризують туроператорів як більш адаптивні підприємства у сучасних умовах функціонування на ринку туристичних послуг. Основними причинами зниження прибутковості туристичних агентств та суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю є збільшення собівартості туристичних послуг, що викликало необхідність різкого підвищення рівня витрат на їх закупівлю.

Зниження рівня рентабельності туристичних підприємств відображається у сповільненні темпів розвитку ринку туристичних послуг і може негативно вплинути на потенційні можливості сфери туризму як сектора, привабливого для підприємницької діяльності та необхідного для створення нормальних умов життєдіяльності населення та середовища функціонування інших секторів економіки

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати основні стратегічні напрямки зростання прибутковості вітчизняних туристичних підприємств:

- *маркетингові*: зростання обсягів надання туристичних послуг шляхом розширення асортименту і кількості туристичної продукції, створення принципово нових видів турпродукту, розвитку нетрадиційних форм та видів туризму, залучення до обслуговування нових груп туристів, підвищення якості туристичних послуг відповідно до запитів сучасного ринку; підвищення культури обслуговування та оптимізація ціноутворення на туристичні послуги;

- *інформаційно-комунікативні*: збільшення інформаційно-рекламної діяльності та здійснення інших заходів щодо просування туристичних послуг та популяризації вітчизняних турпослуг, використання інформаційних технологій для просування турпродукту, покращення взаємодії з існуючими музеями, заповідниками, екскурсійними бюро;

- *фінансово-економічні*: залучення інвестицій та використання нетрадиційних форм фінансування; орієнтація туристичних суб'єктів на виробництво та реалізацію лише тих видів туристичних послуг, на які існує попит та які можуть приносити прибуток; оптимізація доходів, витрат та прибутку суб'єктів туристичної діяльності; стимулювання розвитку раціональних методів використання туристичних ресурсів;

- *інфраструктурні*: розвиток матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури; участь підприємств в удосконаленні благоустрою туристичних та культурних центрах, придорожнього сервісу;

- *організаційні*: розвиток прогресивних форм організації суб'єктів (кооперація, франчайзинг, лізинг, оренда); партнерство та кооперація з органами державної та місцевої влади; активна участь в державних та регіональних програмах щодо підтримки малого та середнього підприємництва в сфері туризму;

- *кадрові*: забезпечення навчання, перепідготовки і стажування фахівців відповідно до міжнародних стандартів, ефективна кадрова політика.

Список використаних джерел

1. Статистичний збірник «Туристична діяльність в Україні у 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 році» – Київ: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Тринц. М.О.

Науковий керівник: к.філос.н., доцент Олійник О.М.

Запорізький національний університет

Враховуючи виклики сучасного світу в умовах глобалізації, інформатизації та підвищення ролі інтелектуальних людських ресурсів проблема лідерства стає надзвичайно актуальною. Сучасний менеджер повинен володіти новим рівнем мислення, новим набором знань, умінь і навичок, високим рівнем відповідальності за результати своєї діяльності та здатністю своєчасно реагувати на виклики сьогодення. В сучасних умовах формування лідерських якостей менеджера має важливе практичне значення для ефективної діяльності підприємств чи установ в ринкових умовах. Висококваліфікований фахівець-лідер, який володіє високими моральними якостями, організаційними здібностями, творчим мисленням, здатністю прогнозувати та формулювати цілі здатен вирішувати питання безпечного виробництва, відповідального

споживання ресурсів, згуртувати людей для досягнення завдань та цілей поставлених керівництвом підприємства.

У теорії менеджменту термін “лідерство” розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей [1]. Лідерство слід розглядати як елемент групової структури, адже це тип управління заснований на відносинах домінування та підпорядкування в системі взаємодії колективу. Сила впливу залежить від особистих та професіональних якостей керівника, а також від характеристик тієї групи підлеглих, на яку здійснюється вплив.

Американський економіст та теоретик менеджменту П. Друкер, вважав, що, лідерство не означає популярності, лідер не завжди є тією особистістю, яку всі люблять або якою захоплюються. Лідерство, вважає вчений, це в першу чергу результати дій та власний приклад. Лідерська позиція керівника не виникає з отриманої посади, привілеїв, титулів чи грошей. Він вважає, що лідером можна вважати такого керівника, який має прибічників, прихильників, людей, які його підтримують і слідує за ним із великим бажанням і вірою в нього, люди ідуть за таким керівником за власним бажанням, а не тільки через те, що той має адміністративний вплив на них [2].

Важливо зазначити, що професійні та особистісні якості лідера, які є результатом навчання, виховання та отримання досвіду визначаються кожною конкретною управлінською задачею. Проте існує набір загальних якостей, якими повинні володіти лідери, а саме: чесність, високий рівень інтелекту, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості в собі, мудрість, цілеспрямованість, комунікабельність та відкритість, розвинута інтуїція, інтелігентність тощо активність, рішучість, відповідальність, толерантність тощо.

Розглянувши та проаналізувавши погляди багатьох дослідників на лідерство, можна згрупувати якості, якими повинен володіти менеджер, у декілька груп: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні, ділові та особистісні якості.

Отже, менеджер, який претендує на звання лідера групи має розвивати в собі зазначені якості, активно співпрацювати з колективом, який знаходиться у підпорядкуванні, подавати приклад професіонального виконання своїх обов'язків [2].

Розглянемо способи формування лідерських якостей, адже не завжди керівник, якого тільки призначили на посаду володіє усіма необхідними знаннями. На сьогоднішній день, враховуючи популярність теми професіонального зростання та зважаючи на зміни в специфіці ведення бізнесу, набирають популярності різноманітні програми розвитку лідерських якостей, тренінги, семінари. Завдяки цьому є можливість розвивати лідерські компетенції менеджерів, враховуючи специфіку їх підприємства та стратегічні цілі бізнесу.

У західній практиці найпопулярнішим є інтегрований підхід до реалізації програм розвитку лідерських здібностей у керівних працівників. Серед головних

переваг цього підходу є те, що вимоги до професійних лідерських якостей менеджера пов'язані із стратегічними цілями бізнесу.

Таблиця 1.

Класифікація лідерських якостей

Групи якостей	Характеристика якостей
Фізіологічні якості	Приємна зовнішність та голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність.
Психологічні якості	Тип особистості (екстраверт, інтроверт). Темперамент (флегматик, сангвінік, холерик, меланхолік). Владність, амбітність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність.
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність, швидкість мислення, освіченість, розважливість, концептуальність, почуття гумору
Ділові якості	організованість, дисциплінованість, надійність, дипломатичність, хазяйновитість, гнучкість, обов'язковість, ініціативність, самостійність, відповідальність, ризикованість.
Особистісні якості	доброзичливість, тактовність, співчутливість, чесність, порядність, пильність, переконаність, уважність, комунікабельність, адаптивність.

Даний метод є ефективним інструментом опису процесу розробки і реалізації програми розвитку лідерських здібностей, але не задає напрямків, в яких повинні розвиватися менеджери, щоб стати ефективними лідерами. Найбільш поширені напрямки розвитку лідерських здібностей:

- самоосвіта і самооцінка;
- розширення світогляду;
- зміна способу мислення;
- накопичення досвіду у вирішенні завдань;
- покращення взаємовідносин всередині організації;
- моделі лідерства менеджера;
- глобалізація.

Кожен лідер повинен знати свої сильні та слабкі сторони, розвиток цієї якості сприяє постійній оцінці своїх дій, сприяти самоповазі. Такі заходи ,як презентації, групові обговорення, розгляд кейсів, сприяють розумінню учасниками своєї цінності, своїх можливостей розвиватися. Розширення світогляду передбачає розширенню знань і вмінь менеджера, тобто містити нову для нього інформацію.

Кожен керівник повинен усвідомлювати модель своєї поведінки як лідера, вміти підлаштовуватись та змінювати її відповідно до вимог ситуації, це сприятиме розвитку лідерських якостей. Менеджери повинні враховувати сучасні процеси глобалізації світової економіки і вміти не тільки орієнтуватися в ситуації на світових ринках, але й вміло використовувати методики управління, для забезпечення успіху проектів.

Список використаних джерел

1. Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні // Збірник наук. пр. Нац.акад. держ. упр. при Президентові України. 2012. Вип. 1. С. 58–65
2. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М.: Эксмо, 2015 с. 241.
3. Державна служба: підручник: у 2 т. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін.; Нац. акад. держ. управлінні при Президентові України. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 348 с., с. 230

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕНТОРСТВА В ПРАКТИКУ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Шевчук Ю.В.,

Науковий керівник: к.е.н., доц. Миколайчук І.П.

Київський національний торговельно-економічний університет

У нинішньому бурхливому бізнес-середовищі значну перевагу на ринку отримують ті вітчизняні підприємства, керівники яких усвідомлюють постулат про те, що здатність навчатися швидше за конкурентів по суті є їх єдиною конкурентною перевагою, що зумовлює актуальність даного дослідження. Саме з цієї причини керівники таких підприємств не лише мають законну владу, а виконують функції бізнес-партнера та зрештою, важливу роль ментора або наставника для своїх послідовників. Набуваючи в останні роки все більшої актуальності, менторство стає потужним інструментом не лише утримання і розвитку персоналу, його продуктивності праці, а й підвищення в цілому вартості та цінності бізнесу.

Зі змінами у міжнародному діловому середовищі відбуваються зміни без виключення у всіх підприємствах, які прагнуть вижити та успішно конкурувати на ринку. В свою чергу, вони призводять до змін у змісті управлінських функцій. Відомий спікер Чіп Белл вважає: щоб ефективно управляти людьми, керівники мусять освоїти роль ментора [1], пропонуючи розуміти під нею в першу чергу роль наставника, який навчає, консультує та ділиться досвідом у сфері своєї професійної діяльності. Сутність наставництва полягає у двосторонній співпраці ментора, тобто більш досвідченого фахівця, і менті – молодшої людини, що планує рухатися в аналогічному напрямі діяльності.

Хоча поняття «менторство» існує ще з древніх часів, його часто плутають або просто не бачать розбіжності з поняттям «коучинг». Аналізуючи численні

наукові підходи до сутності коучингу [2, с. 51], доцільно відзначити, що він переважно концентрується на розвитку та закріпленні конкретних умінь для виконання завдань працівником в межах конкретної посади, яку він обіймає, одночасно як менторинг спрямований на розвиток навичок особистісного і професійного розвитку, створення мотивації та підвищення у працівника відчуття власної гідності. Пройшовши більш ніж 50-річний світовий шлях розвитку та імплементації у різних сферах бізнесу, сьогодні коучинг вже не вважають новомодним явищем, а практики виокремили його в окрему професію коуча. Технології коучингу навчають всіх бажаючих осіб на різноманітних тренінгових програмах та семінарах, через відкриття різноманітних тематичних наукових шкіл. Його головне призначення – надання консультаційних послуг з метою вирішення проблем клієнта. Порівнюючи його із технологією тренінгу, слід зазначити спрямованість на використання індивідуального підходу до клієнта, що на перший погляд, має недолік. Однак, досвід підтверджує поширення коучингу в бізнесі – саме тому, що на практиці більш корисним є індивідуальна консультація клієнта та навчання осіб з різними рівнями базової підготовки.

На відміну від коучингу менторство (наставництво) є одним із розповсюджених методів розвитку професійних навичок і якостей у Європі та Америці. Нерідко у великих корпораціях працюють програми наставництва: керівники допомагають новачкам влитися в колектив, розібратися зі своїми обов'язками та зрозуміти, як можна зростати і розвиватися на підприємстві [3].

Відмінності між коучингом і менторством мають конкретні риси, але іноді характеристики цих двох способів передавання знань можуть бути й спільними.

Таблиця 1

Відмінні риси технології менторингу та коучингу

№ пор	Менторинг	Коучинг
1.	Безстрокові відносини, які можуть тривати будь-який час	Відносини зазвичай короткострокові
2.	Може бути більш неформальним і проводитися в будь-якому місці і в будь-який час відповідно до вимог	Більш структурована природу, контакти відбуваються на регулярній основі
3.	Більш широкий підхід до розвитку особистості	Обмежені в часі зустрічі, сфокусовані на розвитку спеціальних навичок
4.	Ментор зазвичай передає досвід, тому найчастіше він старший за віком	Для коуча необов'язково мати прямий досвід професійної ролі клієнта
5.	Спрямованість на кар'єру та індивідуальний розвиток особистості	Спрямованість на результат в роботі
6.	Направлений на розвиток загального професіоналізму учня	Направлений на розвиток спеціальних навичок учня

Джерело: [3]

Аналізуючи практику впровадження наставництва як навчання особистим прикладом, доцільно виокремити декілька різновидів його моделей:

1. Традиційна модель («один на один») – це взаємодія між більш досвідченим фахівцем і співробітником-початківцем протягом певного періоду часу (3 – 6 – 9 або 12 місяців).

2. Ситуаційне наставництво (Situational Mentoring), що передбачає надання наставником необхідної допомоги щоразу, коли підопічний потребує вказівок і рекомендацій.

3. Віртуальне наставництво (Virtual Mentoring) – online-режим надання інформації учню.

4. Реверсивне наставництво, зміст якого полягає в тому, що досвідчений, висококваліфікований професіонал, старший за віком, досвідом або позицією стає підопічним молодшого за цими параметрами співробітника, який вважається його наставником з питань нових тенденцій, технологій [3]

На перший погляд може здатися, що співпраця у форматі менторства (наставництво) дає переваги тільки новачкові. Насправді є чимало переваг застосуванню цього метода розвитку працівників, особливо в період адаптації на посаді або в результаті ротації, як то:

- отримати знання від досвідченого фахівця, який набув їх протягом своєї професійної діяльності;

- почути об'єктивну оцінку корисності свого проекту чи загалом професійного напрямку;

- дізнатися про типові помилки, яких можна уникнути на своєму професійному шляху;

- розширити коло ділових знайомств із допомогою наставника;

- відшукати нові засоби мотивації: ці відносини не тільки про реальну допомогу, а й про моральну підтримку тощо [4].

Водночас отримати користь від наставництва може й сам ментор, для якого відкривається такі можливості:

- отримати новий кейс для роздумів: звичайно, кожен приклад професійного шляху є унікальним, як і проект підопічного;

- розширити коло знайомств: так само, як молода людина віднаходить нові корисні знайомства з досвідченими людьми, так і ментор може познайомитися з мотивованими новачками;

- отримати можливість не лише передати знання, а й знайти їм практичне застосування;

- захопитися мотивацією свого підопічного, коли йому вдається подолати труднощі тощо [5].

Чіп Белл переконує, що ментор є лідером, який вивільняє в інших творчий потенціал, хто допомагає долати перешкоди та надає підтримку на шляху до цілі та обґрунтовує необхідність володіння наставником такими характеристиками [1]:

1. *Скромність*. Основою дієвого наставництва є здатність визнавати помилки та розкривати їх перед підопічними, що є найважливішим і водночас найскладнішим елементом ролі ментора. Мета ментора полягає не в тому, щоб привертати увагу до прорахунків чи вселяти в людей непевність, а в освідомленні того факту, що для здобуття нових знань спочатку потрібно зробити помилки.

2. *Допитливість*. Невгамовний інтерес – це та якість, що в першу чергу відрізняє осіб, які можуть навчатися більш результативніше за інших. Такі притаманні лідерам-менторам якості як відсутність зверхності, уникнення оцінювальних суджень та звинувачень, готовність вислуховувати працівників як найбажаніших у світі співрозмовників тощо допомагають їм поглиблювати власні знання та заохочувати до їх отримання інших осіб.

3. *Мужність*. Лідери-ментори показують на власному прикладі, що таке мужність, беручи на себе прораховані ризики. При цьому ще більш важливішим є те, що вони поширюють цю характеристику в організації, прищеплюючи працівникам ставлення до помилок як до можливості їх кар'єрного зростання.

4. *Захопленість справою*. Лідери-ментори допомагають співробітникам побачити зв'язок між їхнім індивідуальним навчанням та досягненням організаційних цілей. Такі провідники мають дуже чіткий образ майбутнього та живуть ним, втілюючи у своїх діях.

Отже, підприємство, яке ставить собі за мету залишатися успішним на ринку за рахунок висококваліфікованих працівників, має керуватися принципами навчання свого персоналу та налагодження системи передавання та імплементації набутого досвіду за допомогою менторства (наставництва). В сучасному темпі організаційних змін практично миттєве оновлення знань стає абсолютною необхідністю для виживання підприємства. Зробивши функцію «ментора» елементом необхідної управлінської ролі, підприємство має шанси на успішний розвиток.

Список використаних джерел

1. Ментор – нова роль CEO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/ceo-mentor.html>
2. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом [Електронний ресурс] / І. Миколайчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – №4. – С. 50–67. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_6
3. Чудак А. Хто такий «ментор» і де його шукати [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studway.com.ua/mentorstvo/>
4. Застосування наставництва в адаптації персоналу – досвід компанії «Агротек» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/24378>
5. Голубева Ю. Одна голова добре, а дві – краще. Роль менторства в компанії [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/news/odna_golova_horosho_a_dve_luchshe_rol_mentorstva_v_kompanii

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТИВНА УМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день керівництво українських підприємств ігнорує довгостроковий аспект розвитку підприємства на основі підвищення конкурентоспроможності персоналу. Вони встановлюють пряму залежність між рівнем конкурентоспроможності персоналу та витратами на його утримання. А саме: оплата праці, соціальні відрахування, тренінги, підвищення кваліфікації, соціальні заходи, відпустки, лікарняні і т.д. Керівники надають перевагу низько кваліфікованому персоналу, щоб тільки зменшити витрати підприємства, і тим самим позбавляють себе можливості отримати довгострокову конкурентну перевагу.

С кожним роком роль персоналу на підприємствах суттєво змінюється. Формування, підтримка та підвищення високого рівня конкурентоспроможності персоналу є головною умовою для ефективної роботи підприємства [1].

Значний поштовх в розвиток наукових уявлень про конкурентоспроможність персоналу надали праці Я. Базилюк, С. Цимбалюк, П. Друкер, А. Томпсон, О. Грішнова, Г. Дмитренко та інші.

Конкурентоспроможність персоналу – це комплекс психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних характеристик, потенційна здатність, ділова компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, відповідальність, що визначають успіх на конкурентному ринку [2].

Конкурентні переваги персоналу визначаються такими чинниками як: зовнішні та внутрішні. Ці чинники дають можливість працівникам максимально реалізувати свій творчий потенціал.

До них відносять:

а) спадкові конкурентні переваги:

- здатність;
- темперамент;
- фізичні дані.

б) набуті конкурентні переваги:

- ділова якість;
- комунікабельність;
- вміння товаришувати;
- відношення до праці;
- характер;
- цілеспрямованість на результат.

Розвиток та удосконалення вмінь персоналу є просто необхідною ланкою у якісному функціонуванні будь-якого підприємства. Адже це сприяє зростанню вмінь, покращення навичок та знань, підвищення інтелектуального, духовного та професійного рівня, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності найманого працівника на ринку праці [3].

Конкурентоспроможність персоналу виражається такою схемою (рис.1).

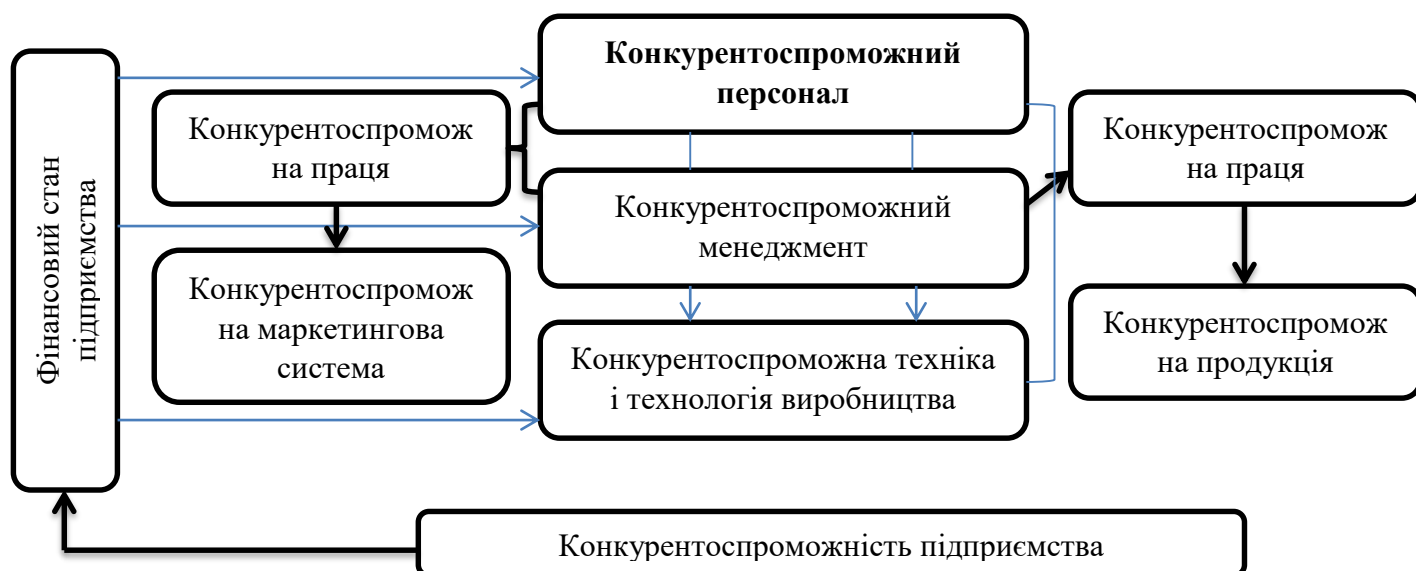


Рис.1. Схема важливості конкурентоспроможності персоналу

За схемою видно, що перше місце посідає конкурентоспроможний персонал, який орієнтований на досягнення цілей підприємства.

Конкурентоспроможність персоналу виступає об'єктивною умовою розвитку підприємства, та найкращою формою соціального захисту працівника на підприємстві і на ринку праці, оскільки забезпечує йому економічні (постійне та якісне робоче місце, високу заробітну плату) і соціальні (можливість вибору роботи, впевненість в собі і в майбутньому) переваги [4].

Конкурентоспроможні працівники через якісну працю здатні задовольнити потреби підприємства, а підприємства, в свою чергу, виробляють продукцію, яка задовольняє ринкові потреби, і стає конкурентоспроможним на ринку товарів і послуг.

Підсумовуючи вище сказане можна дійти висновку, що в сучасних умовах ринку праці існування економічно ефективної фірми не можливе без системного підвищення кваліфікації кадрів. Це стосується як рядових працівників так і менеджерів всіх ланок. Проведення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві сприятиме формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та забезпеченню кадрових потреб організації.

Список використаних джерел

1. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №1(34). – С. 194–197.
2. Грузіна І. А. Розвиток працівників, як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2010. – № 4. – С. 104–107.
3. Тринько Р. Соціалізація інноваційної діяльності: теоретико-методологічний аспект / Р. Тринько, Г. Невінська // Аграрна економіка. – 2014. – Т. 7, №3–4. – С. 79–86.
4. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І. І. Цветкова. Економіка розвитку. – 2010. – № 88. – С. 119–125.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Круголь А. Р.

Науковий керівник – к.е.н., доцент Катранжи Л. Л.
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Для аналізу існуючої ситуації та визначення стратегії розвитку житлово-комунальної галузі на місцевому або регіональному рівні, існує потреба в удосконаленні і трансформації структури управління комплексом ЖКГ, враховуючи її соціальне значення та нагальну потребу реформування галузі.

Як вважає Величко В.В., „важливим напрямом обґрунтування концептуальних засад поняття «стратегії» є підхід, запропонований представниками Гарвардської бізнес-школи Andrews та Christiansen, які розглядають стратегію як комплексну категорію, розробка якої включає збір та аналіз даних, дії щодо її формування, оцінку та впровадження”.[1, с.58]

Використовуючи вищенаведену точку зору на проблему, В.Величко пропонує „відповідний інструментарій, а саме: впровадження та реалізація проекту PIMS, який спрямований на визначення впливу маркетингової стратегії на прибуток; матриця БКГ; матриця стратегічного планування бізнесу McKinsey; матриця життєвого циклу компанії ADL; матриця дивізіонального планування компанії Larange; аналіз кінцевої гри компанії Harrigan-Porter; дерево цілей”. [2, с.117]

У сучасних наукових дослідженнях значного розвитку отримав ресурсний підхід до визначення стратегії, в якому значна увага фокусується на ресурсах, які необхідно і доцільно використовувати для забезпечення конкурентних переваг.

Запропонований підхід „дає змогу здійснити відповідний вибір стратегії на підприємстві й здійснювати управління на кожному етапі виробничо-господарської діяльності. Водночас недоліком цього підходу є наявність деякого відокремлення запропонованих стратегій одна від одної, виникають труднощі у гармонізації представлених стратегій та їх можливої зміни протягом операційного циклу”. [1, с.59]

Під час формування стратегій слід указати на динамічний підхід, в якому перевага надається оцінці та реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, яке розглядається як багатогранна категорія, що включає цінності споживача, цінності акціонерів та персоналу, можливість реагування підприємства на зовнішні та внутрішні проблеми. Перевагою цього підходу є можливість постійного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Проте виникає деякий дисбаланс щодо привалювання динамічного складника над іншими функціональними, ресурсними та ін.

Отже, ґрунтуючись на положеннях комплексного підходу, у дослідженні автором пропонується розглядати стратегію розвитку підприємств житлово-

комунального господарства як комплекс довгострокових дій, які спрямовані на забезпечення розвитку житлово-комунальних підприємств шляхом використання методів, інструментарію, моделей, орієнтованих на досягнення мети в контексті формування конкурентних переваг і реалізації принципів ринкових відносин за гармонізації взаємодії із зацікавленими особами. У процесі розробки стратегії важливе значення має стратегічне планування, яке перебуває у фокусі уваги широкого кола науковців. Т.Момот і Є.Мица в контексті розробки стратегічних планів приділяють увагу „розробці рекомендацій та передумов забезпечення оптимальних напрямів розвитку підприємств, проте не визначають конкретні сценарії стратегічного розвитку суб’єктів господарювання”. [3, с.16]

Визначаючи детермінанти стратегічного планування, Г.Домбровська та І.Герашенко запропонували „трансформаційну модель змісту структурних складників стратегічного планування. Проте не розроблено конкретного механізму реалізації стратегічного планування та його детермінантів на підприємстві”. [6, с.213]

Водночас у представленому дослідженні Г.Висоцького не запропоновано узагальнюючого критерію розвитку ЖКГ та вплив на нього зовнішнього та внутрішнього середовища, що знижує рівень обґрунтованості прийняття та реалізації управлінських рішень. Л.Кравцова в процесі стратегічного планування розвитку підприємств ЖКГ пропонує алгоритм стратегічного планування, у рамках якого виділяє такі напрями (див. рис. 1).

Дослідження ситуації на ринку та напрями її розвитку
Визначення життєвої стадії організації
Встановлення основної місії розвитку організації та шляхів її виконання
Визначення основних факторів, що впливають на результативність організації
Визначення зовнішніх факторів, що впливають на результативність організації
Визначення внутрішніх факторів, що впливають на результативність організації
Пошук альтернатив для подальшого розвитку організації
Обґрунтування альтернативних напрямків подальшого розвитку організації
Визначення альтернативних напрямків подальшого розвитку організації
Оцінка альтернативних напрямків подальшого розвитку організації
Визначення конкретних напрямків подальшого розвитку організації

Рис.1 - Напрями здійснення стратегічного планування на підприємстві

Запропоновані напрями дають змогу комплексно здійснити „стратегічне планування, реагувати на диспропорції й асиметрії, що виникають у системі. Проте, на жаль, не конкретизовані кількісні параметри щодо результативності впровадження напрямів розвитку підприємства, відсутній конкретний інструментарій оцінки визначених напрямів розвитку. Крім того, відсутній

механізм реалізації розробленого алгоритму стратегічного планування напрямів розвитку підприємства”.[5]

За останні роки розроблено й упроваджено організаційні структури, які спрямовані на покращання інвестиційного клімату та активізацію залучення іноземних інвестицій у сфері житлово-комунального господарства України.

Так, Міністерство з питань житлово-комунального господарства своїм Наказом від 1.11.2007 №164 створило Консультативно-дорадчу раду з питань покращання інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій у галузь житлово-комунального господарства. Слід зазначити, що для розробки стратегії розвитку ЖКК, враховуючи міжнародний досвід та особливості його взаємодії з іноземними інвесторами, авторами запропоновано такі дії (див. рис.2).

Гармонізація стратегії реформування та розвитку підприємств ЖКК з Національною економічною стратегією розвитку України та країн Європейського Союзу
Розробка, впровадження й удосконалення нормативно-правової бази щодо розвитку ЖКК
Формування й впровадження організаційних структур, які будуть керувати інноваційними й інвестиційними проектами
Зниження рівня впливу органів влади на функціонування підприємств ЖКК та їх взаємодії з іноземними інвесторами
Удосконалення системи управління підприємствами житлово-комунального господарства та створення її більш ефективних інституціональних структур
Лібералізація фінансів підприємств житлово-комунального господарства

Рис.2 - Комплекс дій щодо розробки стратегії розвитку підприємств ЖКК

Реалізація запропонованого комплексу спирається на відповідну нормативно-правову базу, а саме на закони України «Про засади зовнішньої та внутрішньої політики України», «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2015-2020 роки» та ін. Проте існують проблеми щодо фінансування деяких положень цих законів для реалізації їх у повному обсязі, що гальмує взаємовідносини з іноземними інвесторами у сфері житлово-комунального господарства. На думку фахівців, необхідно трансформувати існуючу організаційну систему управління цією сферою. Так, Н.Полякова запропонувала „п’ятирівневу систему управління стратегією розвитку підприємств житлово-комунального господарства”.[4, с.351] Автор запропонувала заходи щодо розробки й упровадження представленої системи: нормативно-технічне забезпечення проектів; розробка й впровадження моделей розвитку ЖКК міста; складання календарних планів реалізації проектів та програм у рамках стратегії розвитку ЖКК; визначення потреби в коштах та джерел, необхідних для реалізації проектів і програм; визначення диспропорцій та асиметрій, що виникають у системі реалізації проектів і програм; реагування на накопичення негативних явищ та їх

попередження в системі реалізації проектів і програм; оцінка результативності та ефективності реалізованих проектів і програм.

Таким чином, „розглянутий інструментарій дає змогу розробити й упровадити стратегію розвитку підприємств ЖКГ, яка орієнована на зростання ефективності та результативності діяльності під час упровадження ринкових умов, конкурентоспроможність ЖКП, застосування «нових» організаційних форм, гармонізацію взаємодії із зацікавленими особами”. [1, с.61] Слід зазначити, що для розробки й упровадження стратегії розвитку підприємств необхідно визначити джерела фінансування цієї галузі, у тому числі за рахунок залучення іноземних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Величко В.В. Наукові складники розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства/ В.В.Величко, С.М.Гайденко// Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип..19, ч.1. – 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/1/15.pdf
2. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монографія]/ Н.В.Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
3. Момот Т.В. Стратегічне планування в системі корпоративного управління будівельних підприємств/ Т.В.Момот, Є.В.Мица// Комунальне господарство міст: Серія «Економічні науки». – 2008. – Вип. 85. – С. 14–19.
4. Полякова Н. Житлово-комунальне господарство України: сучасні перспективи розвитку / Н. Полякова // Економічний аналіз. -2012.-Т.11(3).-С.349-353.- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11%283%29.
5. Величко В.В., Гайденко С.М. Наукові складники розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/ 1/15.pdf.
6. Домбровська Г.П. Особливості стратегічного планування діяльності на підприємстві/ Г.П.Домбровська, І.О.Геращенко// Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». – 2008. – Вип. 85. – С. 211–216.

ЩОДО ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС - ПРОЦЕСАХ.

Лазаревська Ю.А.

Науковий керівник - д.е.н., професор Колосок В.М.
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

На сучасному етапі розвитку логістики в Україні і для її подальшого сталого функціонування необхідний пошук нових джерел підвищення ефективності логістичної діяльності. Значення інформації та комунікацій набуває все більшого наукового і практичного значення.

Логістика є унікальною галуззю, яка базується на розгалуженій мережі величезної кількості ділових зв'язків, починаючи від процесу планування, контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, здійснення управління всіма ланками логістичної системи по всій ієрархічній структурі. Завдяки правильному плануванню і управлінню інформаційними потоками

досягається заміна фізичних запасів надійною інформацією, що дозволяє виробляти доставку продукції згідно з основним правилом логістики - в потрібний час, в потрібне місце і в необхідній кількості. Це дає можливість підтримувати оптимальні розміри запасів продукції на складах, прискорити їх обіговість, і скоротити витрати, а також скоротити процес організації транспортування [1].

Процес передачі та обміну інформацією нерозривно пов'язаний з комунікаціями. Так що ж таке комунікації? На сьогоднішній день існує величезна кількість визначень комунікації і поглядів на комунікативний процес. Одні вчені розглядають комунікацію як явище, інші, як процес. У широкому сенсі комунікація (лат. Communicatio, від communico роблю спільним, пов'язую, спілкуюся) – це обмін інформацією між індивідами через посередництво загальної системи символів.

Більш доцільним визначенням комунікації в логістичному бізнесі є визначення Г. Льовкіна де «комунікація є процесом обміну інформацією між ланками логістичної системи і рівнями логістичного управління» [2].

Якщо далі продовжувати розглядати комунікацію, як процес обміну інформацією між ланками логістичної системи, то треба детально розглянути канали та інструменти комунікативного процесу.

Канал комунікації - це інструмент, через який відправник передає інформацію. Розглянемо, які канали є найбільш характерними для логістичних бізнес-комунікацій. Ми вже зазначали вище, що комунікації в логістичній діяльності виділяють зовнішні (комунікації з клієнтами і партнерами) і внутрішні (комунікації всередині самої компанії). Отже, які ж канали найчастіше використовуються в комунікативному процесі? Найбільш ємним каналом є усна комунікація, тобто контакт «віч-на-віч». Цей канал є найбільш інформативним, так як, при усній передачі даних забезпечується найшвидша зворотний зв'язок. Також дуже ефективними каналами комунікації є телефон і електронні засоби зв'язку. Ці канали прискорюють процес комунікації, проте він не дає можливості зафіксувати емоційний компонент переданого повідомлення. Далі йдуть особисті і безособові статичні канали передачі інформації, такі як листи і записки, а так само різного роду звітні документи.

Розберемо більш детально, які інструменти використовуються в комунікаційному процесі. У світі постійно з'являються нові технології, тому і в процес комунікації весь час з'являються нові інструменти. Як і раніше одними з найбільш поширених інструментів комунікаційного процесу є телефон, e-mail і online-чати на сайтах, блоги та сторінки в соціальних мережах. Так само стали застосовуватися месенджери, чат-боти і різноманітні додатки. Сьогодні найбільш популярними інструментом комунікації стають Інтернет інструменти, тому варто звернути увагу на подальший розвиток та впровадження цього інструменту комунікації у логістичних бізнес -процесах.

Висновки:

У логістичної галузі управління інформацією і комунікаціями є одним із способів підвищення ефективності логістичної діяльності.

У логістичної діяльності комунікація є процес обміну інформацією між ланками логістичної системи і рівнями логістичного управління.

Як для будь-якого процесу, для комунікації характерні свої особливості і інструменти. Одним з найбільш популярних і ефективних інструментів комунікаційного процесу є Інтернет. Тому необхідно звернути увагу на вдосконалення і розробку нових рішень з використанням даного інструменту комунікації.

Список використаних джерел

1. Петров А.Є. Логістика в САПР. Частина 2. Інформаційна логістика: навчально-методичний посібник/ А.Є. Петров. - М.: МДГУ, 2012. - 112 с.
2. Льовкін Г.Г. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Основи логістики» / Г.Г. Льовкін, Н.Б. Куршакова. - Москва; Берлін: Дирек-Медіа, 2018. - 182 с.
3. Сміт П. Комунікації стратегічного маркетингу. Учеб. посібник / П. Сміт, К. Беррі, А. Пупфорд; пер. з англ. під ред. проф. Л. Ф. Нікуліна. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 415 с.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

Турчин С.С.

Науковий керівник - к.е.н., доцент Мирошниченко Г.Б.
Донецький національний технічний університет

Сучасний менеджмент передбачає перехід до соціально орієнтованої концепції управління (Total Responsibility Management, TRM), що полягає у збільшенні уваги до вимог різних “зацікавлених сторін”, під впливом яких перебуває комерційна організація, - від питань збереження навколишнього середовища до питань розвитку громадянського суспільства і у регіонах присутності, і в країні, загалом. Це зумовлено тим, що чи не всі сфери бізнес-активності організації (підприємства) більшою або меншою мірою містять соціально значущі компоненти, наприклад:

- чи дотримуються безпекові і екологічні норми, а також охорона й гігієна праці під час здійснення виробничих процесів;
- політика відносин із персоналом, задіяним у виробництві, — рівень оплати праці й "соціального пакета", стратегії в навчанні співробітників, подоланні негативних наслідків реструктуризації, скорочення штату тощо;
- політика закупівель і продажів, робота на внутрішньому та зовнішньому ринках, чи забезпечуються якість товарів і їхня безпека для споживача;
- які механізми використовуються для вибудовування відносин між компанією та її клієнтами, органами державного та місцевого управління, а також громадськістю

Досвід провідних розвинених країн, де домінують принципи сталого розвитку (ринкової економіки), свідчить, що в сучасних умовах вирішення питання забезпечення ефективного ведення бізнесу і розвитку державності неможливе без ефективного соціально орієнтованого бізнесу, що спирається на

всебічну систему захисту інтересів усіх учасників економічних відносин, гарантовану державою та сприйману суспільством загалом. Процес узгодження цих інтересів потребує:

- чіткого визначення “зон відповідальності” кожного з учасників економічних відносин;
- узгодженого всіма сторонами механізму надання інформації про свої наміри й можливості;
- доведення кожної зі сторін соціального діалогу мотивації своїх позицій, доводів і очікувань до всіх учасників економічних відносин.

Соціальна відповідальність (social responsibility) є тим фундаментом, на якому побудована вся система відносин у суспільстві. У цьому випадку вона є невід’ємним елементом у макросистемі “людина-держава-суспільство”.

У науковій літературі надаються різноманітні різновиди трактування поняття «соціальна відповідальність» зарубіжними та вітчизняними науковцями, бізнесменами, стандартами. Всі вони погоджуються з визначенням у пункті, що всі рішення керуючої системи повинні враховувати вплив на суспільну систему. З таким визначенням погоджується Ділі С.К. [1, с.32], Андерсен Р.Х. [1, с.33], Котлер Ф. [2, с.23], Баффет У. [3, с.35], Смовженко Т.С., Кузнецова А.Я [5, с.54, 79], Стандарт ISO-26000«Настанова з соціальної відповідальності» [4].

Отже, можна визначити соціальну відповідальність як взаємозв’язок між особою, бізнесом та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов’язками та покладення різноманітних засобів впливу у разі її порушення.

Незалежно від того, якій галузі господарства належить підприємство, керівництво використовує брендинг як важливий елемент маркетингової діяльності, що є важливим кроком на шляху до посилення конкурентоспроможності. Бренд – це комплекс стійких асоціацій у свідомості потенційних покупців. При цьому зрозуміло, що соціальні заходи маркетингової діяльності підприємства впливають на той образ компанії, який формується в головах у споживачів, співробітників, партнерів та суспільства в цілому. Тобто соціально-відповідальний маркетинг у наш час стає невід’ємною частиною брендорієнтованого управління підприємством.

Більшість відомих корпорацій при корегуванні своїх стратегічних планів, виділяють окремим обов’язковим елементом своїх бізнес стратегій соціально-орієнтований маркетинг, завдяки перевагам, які отримує організація, при його використанні (рис.1).



Рис. 1. Переваги використання в організаціях соціально-відповідального маркетингу (зіставлено авторами на основі [6, 7, 8, 9])

Таким чином комплексний характер брендоорієнтованої діяльності організації спрямовується як на задоволення потреб цільового ринку, так і одночасно враховує соціальні і етичні потреби суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Andersen R.H. Social Responsibility Accounting: Evaluating Its Objectives, Concept and Principles. *CAmagazine*. October, 1977. P. 32-35.
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
3. Баффетт У. Ессе об інвестиціях, корпоративних фінансах и управленні компаніям. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 268 с.
4. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата звернення: 23.04.2019).
5. Смовженко Т.С., Кузнєцова А.Я. Корпоративна соціальна відповідальність. Підручник. Київ: Вид-во УБС НБУ, 2009. 258 с.
6. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, В. О. Панькова. Донецьк, 2013. 295 с.
7. Вергун Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово – економічної кризи. Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук.праць. Київ, 2010. С. 165 – 170.
8. Катихін Є. О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та її основні принципи. *Статистика України*. 2011. №3. С. 83-86.
9. Шегда М.В. Соціальна відповідальність підприємства як конкурентна перевага *Науковий вісник Поліссяю*. № 3. 2015. С. 122-126.

РОЛЬ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ТЕРИТОРІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Хижнякова Н.О., к.е.н., доцент
Рівненський державний гуманітарний університет

Сьогодні дедалі зростає роль економічного аналізу в управлінні об'єктами різного масштабу. Зокрема, у сфері публічного управління, так само як і в управлінні підприємствами та їх підрозділами, економічний аналіз посідає важливе місце і дозволяє встановити можливості більш раціонального використання ресурсів та удосконалення діяльності.

Відповідно до об'єктів свого спрямування економічний аналіз у сфері публічного управління поділяється на два види:

- 1) аналіз діяльності суб'єктів публічного управління;
- 2) аналіз стану об'єктів публічного управління.

При цьому до суб'єктів публічного управління, тобто органів публічного управління та адміністрування, можемо віднести центральні органи державної влади, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи соціальної сфери, профспілкові організації, громадські організації, філії міжнародних організацій, політичні партії та їх регіональні осередки, відділи зв'язків з громадськістю підприємств.

Аналіз діяльності суб'єктів публічного управління, таким чином, являє собою аналіз діяльності окремих установ та організацій (або їх філій та осередків), які функціонують у сфері публічного управління.

До об'єктів публічного управління можемо віднести національну економіку в цілому, окремі види економічної діяльності (галузі економіки), території та територіальні громади, політичну систему, членів профспілок, клієнтів та потенційних клієнтів, громадянське суспільство та його складові, окремі події та явища у сфері публічного управління.

Аналіз стану перелічених об'єктів дозволяє оцінити якість публічного управління, а також ступінь досягнення цілей суспільного розвитку.

Здійснення аналізу стану кожного з об'єктів публічного управління має свою специфіку. Дуже актуальним є здійснення комплексного аналізу територій у зв'язку з децентралізацією влади і формуванням об'єднаних територіальних громад. Аналіз стану розвитку територій передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, тобто в загальному вигляді має містити три складові:

- 1) аналіз соціального розвитку території, тобто демографічної ситуації, у тому числі чисельності і структури населення, народжуваності, смертності, міграції, урбанізації, а також соціального забезпечення населення та розвитку соціальної сфери;

- 2) аналіз економічного розвитку, включаючи загальні макроекономічні показники, бюджетне фінансування, рівень цін, попит і пропозицію товарів, структуру економіки певної території, розвиток окремих видів економічної

діяльності, які є визначальними для регіону, а також розвиток транспортної і торгової мережі;

3) аналіз екологічної ситуації, тобто впливу економічного розвитку на довкілля і впливу стану довкілля та природних ресурсів на здоров'я населення та економічний розвиток.

Комплексний аналіз стану розвитку територій використовується у сучасному менеджменті для зіставлення різних територій між собою, для виявлення переваг, які дозволять залучати інвестиції для розвитку регіону, а також недоліків, які необхідно першочергово усунути. Зазначений аналіз є невід'ємним етапом формування стратегії розвитку територіальної громади [1, с. 108].

Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні пропонує здійснювати соціально-економічний аналіз громади, структура якого може відрізнятися залежно від потреби та місцевих особливостей. Пропонований орієнтовний зміст соціально-економічного аналізу громади містить 10 складових. При цьому перша складова містить загальну характеристику громади та регіону, дві складових присвячені соціальним аспектам і висвітлюють населення і трудові ресурси та соціальну сферу, ще дві складові характеризують екологічні аспекти розвитку, зокрема, природні ресурси громади і стан довкілля, і, відповідно половина складових аналізу присвячено економічним аспектам, стану інфраструктури і розвитку окремих видів економічної діяльності [2, с. 15-16]. На етапі аналізу має бути встановлена відповідність стану розвитку громади принципам сталого розвитку [2, с. 8].

Дуже корисний досвід здійснення комплексного аналізу стану розвитку території накопичено, зокрема, у Польщі. Так, результати зазначеного аналізу відображаються в аналітичному документі, який носить назву рапорту про стан гміни [3, с. 134]. Даний рапорт має містити шість розділів. Від якості та глибини комплексного аналізу стану розвитку громади залежить вся наступна робота над стратегією. Як свідчить польський досвід, рапорт про стан гміни – найважча, найбільш трудомістка і дуже важлива частина роботи над стратегією. Проблеми, які виникають на подальших етапах роботи над стратегією, як правило, свідчать про недосконалу підготовку рапорту [3, с. 134].

Таким чином, комплексний аналіз стану розвитку територій посідає важливе місце у сучасному менеджменті і потребує залучення широкої інформаційної бази, кваліфікованих фахівців та удосконалення методології його здійснення.

Список використаних джерел

1. Хижнякова Н.О. Відображення екологічних аспектів у стратегії розвитку територіальної громади / Н.О. Хижнякова // Економічний форум: науковий журнал. – 2018. – №1. – С. 106-111.

2. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf.

3. Варда Я. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку / Я. Варда, В. Клосовські. – Івано-Франківськ: видавництво «Нова Зоря», 2003. – 339 с.

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ У ПОШУКОВИХ МЕРЕЖАХ

Черненко А. Ю.

Науковий керівник — к. е. н., доцент Мозгова Г. В.
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Успіх компанії на ринку залежить від багатьох факторів, вплив мають як внутрішні чинники, так і зовнішні. Моніторинг репутації підприємства в пошукових системах повинен проводитися на кожному етапі життєвого циклу компанії з метою своєчасного виявлення негативу.

SERM (Search Engine Reputation Management) — управління репутацією у пошукових мережах — необхідний комплекс дій по виключенню негативних відгуків про компанію, її товари та послуги в результатах видачі пошукової системи [1]. Використання технологій SERM стає все більш важливим для будь-якого бренду через те, що більшість потенційних клієнтів компанії і вже існуючі споживачі основну інформації отримують на різних інтернет-ресурсах. Таким чином, на основі пошуку та аналізу різних оглядів, рецензій і відгуків приймається остаточне рішення – співпрацювати з компанією чи ні.

Оскільки репутація є цінним нематеріальним активом компанії, слід оперативно реагувати на появу будь-яких негативних реакцій користувачів в мережі, контролювати відгуки про товари / послуги компанії, які навмисно шукають потенційні клієнти. В результаті пошуку споживачі повинні знаходити тільки позитивну або нейтральну інформацію [3].

Особливо компанії необхідно управління репутацією в мережі у випадках, коли конкуренти завдають шкоди репутації: пошукова видача за запитом відгуків про роботу з компанією наповнена негативом, інформаційна атака.

В результаті проведеного аналізу було виділено наступні інструменти підвищення репутації компанії [2, 5]:

— Глобальний моніторинг ситуації. Це один з найважливіших етапів — передбачає ретельний аналіз існуючої репутації компанії в мережі Інтернет. Слід виявити будь-який негатив про компанію, який присутній в соціальних мережах, в різних блогах, на сервісах відгуків, на тематичних форумах та в будь-яких інших джерелах.

— Аналітика. Для якісної аналітики варто зібрати такі дані:

- 1) що пишуть про бренд;
- 2) у якій кількості пишуть;
- 3) хто пише;
- 4) позитив чи негатив;
- 5) яка залученість аудиторії;
- 6) аналогічний аналіз по конкурентам.

- Підвищення сервісу обслуговування. Такий спосіб сприяє гарному іміджу компанії: існуючі клієнти залишають позитивні відгуки про компанію, що далі призводить до надходження нових клієнтів.
- Активність у соціальних мережах. Існує чимало тематичних груп, де можуть вестись обговорення компанії та її продуктів. У таких групах важливо контролювати відгуки: давати зворотній зв'язок, фільтрувати невинновдано негативні коментарі.
- PR-активність. Випуск прес-релізів, повноцінних оглядів, рецензій, в яких компанію представлено в найкращому світлі — ці та інші види PR-активностей спрямовані на зростання репутації і сприятливого іміджу компанії.
- Співпраця з великими веб-ресурсами. Статті мають бути розміщені на веб-сайтах, що вже мають високу довіру у потенційних клієнтів.
- Робота з атаками конкурентів. До таких робіт відноситься викриття замовлених статей, розміщення інформаційних матеріалів з приведенням доказів на захист компанії, зняття негативних публікацій з публікації і т. д.
- Зворотній зв'язок клієнтам. Не дивлячись на характер відгуку дати відповідь від імені бренду, наприклад служби підтримки.
- Digital-юриспруденція. Під таким терміном мається на увазі робота юристів над вирішенням завдань з видалення небажаного контенту через юридичні процедури.

Після процедур щодо поліпшення репутації, компанія відчує зміни негайно. По-перше, відбудеться підвищення лояльності як серед цільової аудиторії, так і у партнерів компанії.

По-друге, імідж компанії підніметься на новий рівень, вона зміцнить свої позиції на ринку, триматиме під контролем управління репутацією бренду та займатиметься його розвитком.

Крім того, попередні два результати контролю та покращення репутації мають прямий вплив на зростання кількості клієнтів. Також надалі компанія не матиме залежності від конкурентних атак, бо своєчасне виявлення негативу у мережі виключає всі можливі несприятливі для компанії наслідки [4, 5].

Управління репутацією компанії у пошукових мережах є невід'ємним елементом маркетингових завдань будь-якого бренду. Оскільки одним з найбільш важливих факторів прийняття рішення про покупку є відгуки про товари та загальний рівень обслуговування у компанії, то будь-яка компанія, що зацікавлена у лояльному ставленні споживачів повинна проводити заходи щодо поліпшення своєї репутації в Інтернеті.

Список використаних джерел

1. Trach O.Yu, Karyu O. I. Image, brand and reputation: their interconnection and influence on the development of territories, organizations and individuals. Kyiv, 2011. 182-187 p.
2. Сальникова Л.С. Репутаційний менеджмент. Сучасні підходи та технології: підручник для бакалаврів. Київ, 2013. 303с.
3. Загородніков А.Н. Управління громадськими зв'язками в бізнесі. Київ, 2013. 358 с.

4. Мозгова Г.В., Жара К.С. Систематизація інструментів маркетингової комунікаційної політики в Інтернеті. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5991>

5. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2012. 300 с.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄС

Федчук В. В.,
студентка

Ящук Т. А.,

викладач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Одним із пріоритетів стратегічного розвитку України визнано інтеграцію нашої держави до Європейського співтовариства. Оскільки для сучасної української політики пріоритетним є посилення інтеграційних процесів у європейське співтовариство, оновлені стандарти української освіти повинні поєднувати національні та загальноєвропейські компоненти, урахувати факти загальноєвропейського розвитку, включаючи необхідні знання про Європу, європейські надбання, цінності та орієнтири [1, с. 50].

Якщо порівнювати системи вищої освіти країн ЄС, то вони мають багато відмінностей. Наприклад, в Італії, вся вища освіта надається тільки в університетах. Система дипломів складається з чотирьох типів: університетські дипломи, диплом зі спеціалізації, диплом доктора з наукових досліджень. У Німеччині тривалість навчання для здобуття вищої освіти становить в середньому 6-7 років. Після закінчення університету видаються такі типи документів: диплом, що отримують економісти, фахівці із соціальних та природничих наук, інженери, та магістр – надається фахівцям в галузі гуманітарних наук та мистецтва. Система освіти Великобританії пропонує два види дипломів: бакалавр та магістр.

Отже, як бачимо, система освіти в країнах ЄС є дуже різноманітною, але поряд з тим, відкритість країн ЄС надає молодим європейцям можливість отримати вищу освіту в будь-якої країні ЄС.

У 2010 році Європейська рада ухвалила стратегію «Європа 2020», яка концентрується на ключових сферах, щодо яких потрібно діяти: знання та інновації, більш стала економіка, вища зайнятість та соціальне залучення. Відповідно до цього з урахуванням економічних напрямків розвитку Європи були сформульовані загальні стратегічні освітні цілі:

1) підвищення ефективності та якості освіти в країнах ЄС за рахунок забезпечення доступу до інформаційно-комунікативних технологій, збільшення набору студентів на технічні та природничо-науковими напрямками, збільшення видатків на освіту;

2) розширення доступу до систем освіти за рахунок створення відкритого освітнього простору, оновлення та удосконалення процесу освіти, забезпечення рівності освітніх можливостей;

3) інтеграція систем освіти в єдину європейську систему в якості найважливішого фактору укріплення зв'язку із ринком праці, дослідницькими інститутами, працедавцями та співробітниками, розвиток підприємництва, просування вивчення іноземних мов, збільшення мобільності та обміну учнями, студентами та вчителями [2].

Основною стратегічною ціллю є забезпечення якості освіти. Як показує практика, одним із найбільш поширених підходів до управління якістю освітніх послуг вищої освіти є модель Загального управління якістю, яка передбачає участь всього персоналу організації у створенні високоякісної продукції або послуги на всіх етапах її життєвого циклу від стадії маркетингу, проектування, виробництва, експлуатації, обслуговування до утилізації. Концепція якості ґрунтується на таких принципах як:

- залучення вищого керівництва та всього персоналу;
- орієнтація на споживача;
- процесний і системний підхід;
- постійне вдосконалення якості;
- прийняття рішень на основі фактів;
- налагодження партнерських відносин з постачальниками [3, с.293].

Таким чином, впровадження стандартів забезпечення якості освіти є основою стратегічного управління вищими навчальними закладами в країнах ЄС, що в свою чергу дає їм можливість продемонструвати якість та збільшити прозорість, сприяючи таким чином, взаємній довірі, визнанню кваліфікацій, програм та інших видів реалізації освітнього процесу.

Для досягнення якості вищої освіти найважливішим є безпосереднє залучення персоналу та студентів до обговорення цього питання. На сьогодні ведеться потужна робота викладачами вищої освіти, зосереджуючи увагу на потреби студентів по удосконаленню існуючих освітніх програм та розробка нових, інноваційних та мультидисциплінарних навчальних програм у вищих навчальних закладах Європейських країн в активній підтримці роботодавців. Болонський процес забезпечив сильний стимул для загальноєвропейських та національних дискусій з усіма зацікавленими сторонами, включаючи студентські асоціації на європейському та національному рівні, професійні асоціації, європейські профспілки викладачів сектору вищої освіти та дослідницьких організацій [4, с. 13].

Список використаних джерел

1. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. 2016. № 12. С. 48–56.

2. Нартюк О. В. Стратегія «Європа 2020» як складова механізму оптимізації зайнятості населення в країнах ЄС. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. №2. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/12250> (дата звернення: 25.04.2019).

3. Царенко І. О. Зарубіжний досвід управління якістю надання освітніх послуг вищими навчальними закладами. *Стратегія якості в промисловості та освіті*: збірник матеріалів XI Міжнародної конференції, 1-5 червня 2015 року. Варна (Болгарія): Технічний університет, 2015. С. 289–297.

4. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського союзу. *Молодий вчений*. 2018. № 4.3 (56.3). С. 10–14.

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ БАНКУ

Дарностук О.М., магістр
Науковий керівник - к.е.н., доцент Мирошниченко Г.Б.
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”

Дослідженням банківського кредитування, якості кредитного портфелю та управлінню ним, займалися багато науковців, серед яких були П.Роуз, Дж.Сінкі, О.Тептя та багато інших. Оскільки портфель банківських проблемних кредитів є одним з найважливіших показників фінансової стійкості банківської системи країни, то управління кредитними портфелями та визначення найефективнішого методу їх погашення є актуальним [3, с. 89].

Науковці Партин Г. О. та Загородній А. Г. наголошують, що кредиторська заборгованість — трактується, як заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що становить результат здійснених раніше дій, оцінена в гривнях і щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення у визначений строк [6, с. 112].

Також, за їхнім трактуванням, кредитний портфель – є сукупністю виданих кредитів банку, які класифіковані за критеріями та пов'язаними з різними факторами кредитного ризику або способами захисту від нього.

Загалом, кредитний портфель становить від третини до половини сукупного обсягу активів банку, тому кредитування є одним з найважливіших активних операцій, які він здійснює. Кредитний портфель будь-якого комерційного банку є одним із ризикованих напрямків і найголовніших компонентів структури відсоткових доходів.

В науковій літературі виділяють багато методів, щодо управління проблемними кредитами банку, вони поділяються на внутрішні і зовнішні. Наприклад, внутрішні методи, спонукають ризик-менеджерів банків раніше реагувати на погіршення обслуговування позичальнику кредитів та включають реабілітацію кредитної заборгованості і відновлення можливості позичальників генерувати грошові потоки для обслуговування кредитів.

Практика показує, що реструктуризація кредитної заборгованості є найбільш ефективним методом роботи з проблемними активами банку.

Реструктуризація є фінансовим інструментом врегулювання «проблемної» заборгованості шляхом певних змін умов надання кредиту на більш лояльні до

позичальника. Після даного рішення, зменшується кредитне навантаження на нього і підвищується платоспроможність[2,с. 52].

Станом на 2018 рік, Україна є володаркою «антирекорду» - за інформацією Національного банку України, понад 50% кредитних зобов'язань не будуть виплачені. Цей показник перевищує половину трильйона гривень. Директором департаменту фінансової стабільності НБУ були видані розпорядження, стосовно яких він закликав вітчизняні банки змінити ситуацію з протермінованими кредитами, в тому числі шляхом списання або реструктуризації заборгованості.

Реструктуризація боргу є певними поступками банку, які можуть виражатися в:

- зміні термінів погашення заборгованості;
- зниженні відсоткової ставки по кредиту;
- скасуванні пені та штрафних санкцій за невиконання;
- кредитних канікулах;
- списанні всього боргу чи лише його частини;
- конвертації кредиту в будь-яку іншу валюту;
- внесенні застави;
- переведенні зобов'язань по кредиту на довірену особу.

Аналізуючи ситуацію та дивлячись на практику минулих років, реструктуризація боргу є вигідними умовами як для банку, так і позичальника. Дане рішення є компромісом, при якому людина може перечекати «важкі часи» і розплатитися по своїм рахунках. Але треба звернути увагу, що банк не зобов'язаний пропонувати реструктуризацію або йти на будь-який інший крок по ослабленню кредитного тягаря, але така практика широко поширена [4].

Зазначимо плюси реструктуризації для фінансової установи:

- зберегти лояльність клієнта на майбутнє;
- зменшити, але все ж таки отримати прибуток за кредитними коштами;
- прострочені кредити зобов'язують формувати більший резерв, тоді результатом буде, що гроші виводяться з обороту і заморожуються на рахунках.

Вигоди плюси реструктуризації для позичальника:

- знижується фінансовий тягар. Реструктуризація дає можливість взяти паузу, направити кошти в інше, аби закрити фінансову пробоїну, знайти додаткові джерела доходу для повного боргового повернення;
- зберігається позитивна кредитна історія, оскільки фінансові установи в більшій мірі формують своє враження про позичальника саме з його кредитної історії. Своєчасна виплата по рахунках та пропуски платежів відображаються в анкеті, що потім впливає на ймовірність отримання позики в подальшому. Коли людина має заборгованість по кредиту, то одержати новий навіть в іншому банку майже неможливо. Якщо борг реструктуризований, кредитна історія і надалі залишається

незапямованою і є всі шанси рефінансування, тобто отримання нової позики, щоб погасити попередній;

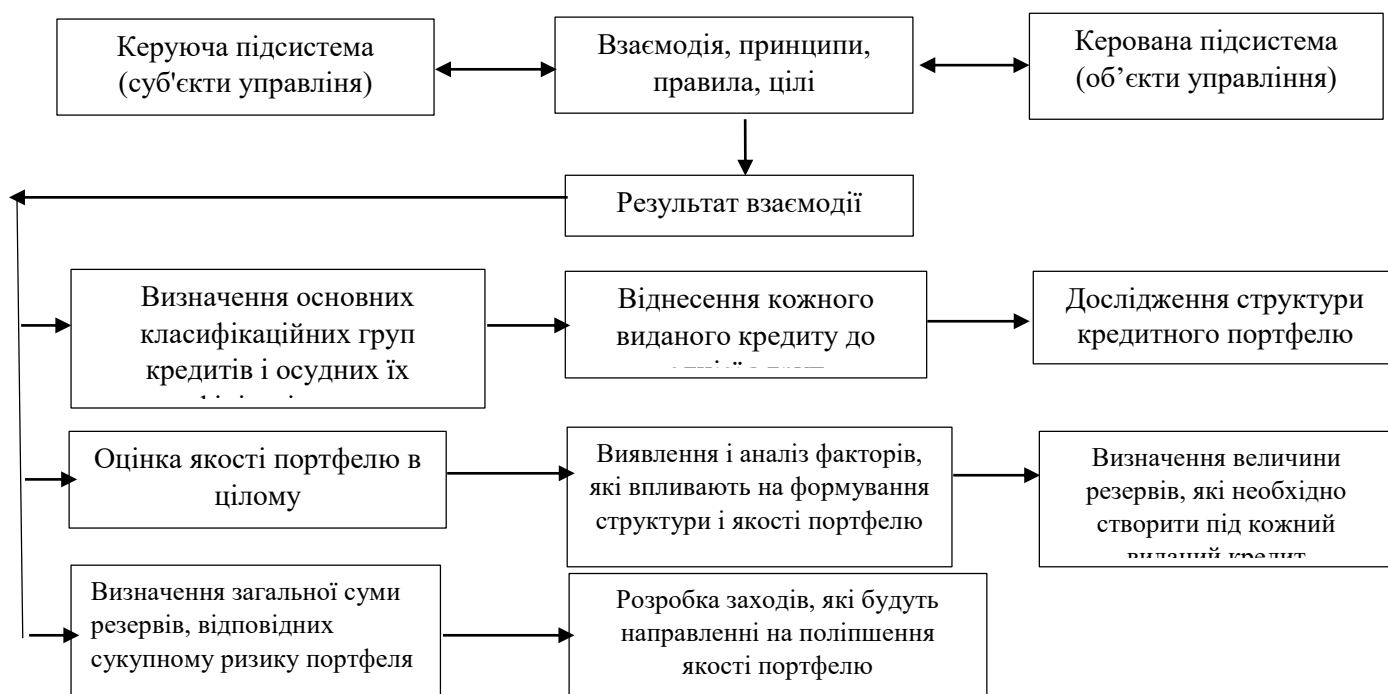
- позичальник не залучається до адміністративної чи цивільної відповідальності. Якщо зобов'язання за кредитами не виконуються, то наслідком цього будуть судові розгляди і покарання від штрафів до вилученням майна на користь позивача [5].

Аналізуючи данні Національного банку України, бачимо, що частка проблемних кредитів в банківській системі України станом на 1 червня 2018 року складала 56,09%, що на 0,1 процентних пунктів менше, ніж місяць раніше.

На початок 2018 року частка проблемних кредитів збільшилася на 1,55%, а обсяг портфеля - на 2,75%.

Станом на 1 червня, частка проблемних активів банківської системи з урахуванням позабалансових зобов'язань становила 29,35%, що на 0,08 п.п. менше, ніж місяцем раніше, і на 1,02 п.п. більше, ніж станом на кінець 2017 року. При цьому загальний обсяг таких активів за травень зріс на 0,21% - до 2,233 трлн грн, а з початку року - на 1,56%.

Одним з методів управління кредитним портфелем є системний підхід. Основні елементи даної системи, були взяті за основу у авторів Савінова В.А. та Рашевських М.А., та представлено на схемі 1. Також в даній схемі показані етапи процесу управління кредитним портфелем, які складені з послідовних дій і які приведуть до зазначеної мети [1].



Таким чином, ми визначили, що кредитний портфель банку є його головним джерелом доходів і джерелом ризиків та становить найголовніший елементом взаємодії на фінансові результати і стійкість в цілому. Ризикована політика

формування кредитного портфелю може призвести до погіршення якості активів і на стабільність всього банку, тому були запропоновані методи щодо управління ним і чіткі послідовні дії. Зазначені дії допоможуть банкам України максимізувати свої прибутки, підвищити ліквідність і знизити рівень ризику кредитним операціям, які присутні в усій банківській системі.

Список використаних джерел:

1. Тези “Управління кредитним портфелем комерційного банку”, автор Савінова В.А. та Рашевських М.А..
2. Галасюк В. В. Оцінка кредитоспроможності позичальників: що оцінюємо? / В. В. Галасюк // Вісник НБУ. – 2001. – № 5. – С. 54–56.
3. Андрієнко Н. Оцінювання кредитоспроможності позичальника як метод мінімізації кредитного ризику банку / Н. Андрієнко // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 70–75.
4. Губаєв С. М. Управління кредитним ризиком у банку / С. М. Губаєв / Наукові конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/gubaev-sm-upravlinnya-kreditnim-rizikom-u-banku/>.
5. Джерело Інтернет: <https://bistrozaim.ua/uk/blog/restrukturizatsiya-kredita-hto-eto-kak-mozhno-vospolzovatsya>
6. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 303 с

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Коробко С.С., магістр
Науковий керівник - к.е.н., доцент Мирошніченко Г.Б.
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”

У сучасному світі інноваційна складова розвитку підприємства є основним джерелом зростання. Світова практика показує, що сталий розвиток виробництва і підтримку його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі залежить від інновацій. Поточне управління інноваційною діяльністю тісно пов'язане з величиною і структурою інноваційного потенціалу підприємства, який є необхідною умовою здійснення інновацій.

Метою дослідження є аналіз інноваційного потенціалу підприємства як стратегії розвитку.

Питанням формування інноваційного потенціалу підприємства присвячено роботи вітчизняних науковців, таких як Бондаренко А. [1], М.Войнаренко[3], Погореловська І.Д.[8], Онишко С.В [7], Чухрай Н. [9] і т.д.

Одним з головних чинників сприйнятливості до нововведень є інноваційний потенціал організації. Термін «потенціал» означає здатність і готовність будь-якої організації здійснювати реалізацію інноваційного процесу. Стратегія формується виходячи з мети діяльності господарюючого суб'єкта та орієнтації

інноваційного потенціалу на основних його проблемах: оновлення продукції, що випускається, розвиток ринку збуту, висновок нового товару на нові ринки.

Розробка стратегії інноваційної діяльності підприємства базується на оцінці його інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Інноваційний потенціал підприємства - це ступінь готовності до реалізації інноваційного проекту, стратегії і програми інноваційної діяльності для досягнення поставленої інноваційної мети. Методика оцінки інноваційного потенціалу будується на системному, цільовому і ситуаційному підходах. Інноваційний потенціал характеризує стан внутрішнього середовища підприємства як виробничо-господарської системи.

Пропонована структура елементів інноваційного потенціалу підприємства відображає, по-перше, матеріальну сторону у вигляді сукупності всіх ресурсів; по-друге, духовну сторону, яка полягає в організаційній культурі і включає сприйнятливність до нововведень, віру в можливість підприємства, трудову етику і мотивацію праці [4].

Управління інноваційною діяльністю підприємства має ґрунтуватися на сучасній методиці оцінки інвестиційного потенціалу підприємства

Вихідним моментом оцінки інноваційного потенціалу є визначення сучасних внутрішніх можливостей підприємства в інноваційній сфері з використанням економічних критеріїв. Для реалізації ефективного управління інноваційною діяльністю необхідна реальна оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства на заданий момент і оцінка його динаміки з метою подальшого розвитку [5].

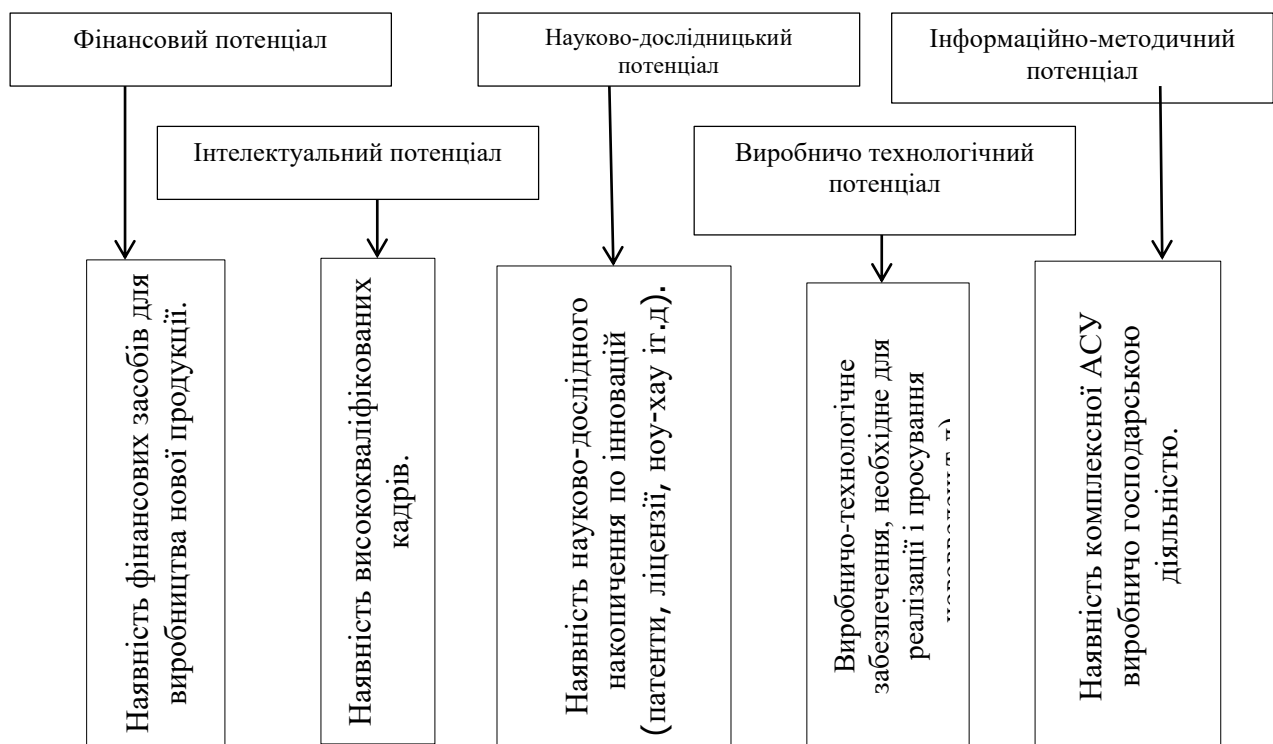


Рисунок 1. – Модель інноваційного потенціалу підприємства (складено автором на основі [2]).

Інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства до вдосконалення або оновлення, він характеризує той максимальний обсяг інноваційної продукції, який можливий при повному використанні наявних інноваційних ресурсів. Під інноваційними ресурсами будь-якої організації розуміють сукупність фінансових, інтелектуальних і матеріальних коштів, якими володіє підприємство для здійснення інновацій.

1. Персонал організації як інноваційний ресурс характеризують рівень професійної підготовки, навчання і інноваційність персоналу. Інноваційність персоналу - це його здатність до генерації ідей та їх ефективного впровадження. Так, складовими інноваційності персоналу в корпорації ЗМ, яка є одним зі світових лідерів інновацій є: розвиток технологічних видів компетенцій; стратегічна перспектива з орієнтацією на споживача; творче мислення при прийнятті рішень; лідерство і вплив на персонал в реалізації проєктів; ефективність особистої роботи і наставництво; безперервне навчання і вдосконалення працівників; орієнтація на кінцеві результати.

2. Обов'язковою умовою і джерелом інноваційної діяльності підприємств є досягнутий техніко-технологічний рівень. Чим вищий техніко-технологічний рівень виробництва, тим більш радикальні інновації бувають і більш недоступні для імітації у конкурентів.

3. Основним інноваційним ресурсом будь-якої організації в даний час є нематеріальні активи (кодифіковане знання), якими вона володіє. Нематеріальні активи - це невлічимі ресурси організації (вони не піддаються однозначній фінансовій оцінці), і саме це перетворює їх у джерело стійкої конкурентної переваги. Інформація ж про відчутних ресурсах фірми зважаючи на можливості їх оцінки доступна всім (в тій чи іншій мірі), в тому числі і конкурентів, а значить, при наявності достатніх фінансових ресурсах легко копіруема. Нематеріальні фінансові ресурси не досить видно і незрозумілі конкуренту, а тому і не повторюються їм.

4. Значний інноваційний ресурс підприємства, що здійснює власні розробки в рамках інноваційної стратегії. Це не тільки незакінчені дослідження, але і припинені раніше з різних причин, у тому числі внаслідок негативного результату (вказують неперспективні напрями інноваційних пошуків).

5. Загальна умова успішності інноваційної діяльності - достатнє фінансування. Рівень фінансування залежить від фінансового стану підприємства, стратегічної пріоритетності інноваційної діяльності, обраної інноваційної стратегії розвитку, попередніх інноваційних результатів. Рівень фінансування характеризує показник інноваційності підприємства, в тому числі в динаміці та в порівнянні з конкурентами [6].

Отже, стратегія інноваційної діяльності підприємства являє собою систему програмно-цільового управління на основі проблемно-орієнтованого підходу. Стратегія формується виходячи з мети діяльності господарюючого суб'єкта та орієнтації інноваційного потенціалу на основних його проблемах: оновлення продукції, що випускається, розвиток ринку збуту, висновок нового товару на нові ринки. Розробка стратегії інноваційної діяльності підприємства базується на оцінці його інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Інноваційний потенціал підприємства - це ступінь готовності до реалізації інноваційного проекту, стратегії і програми інноваційної діяльності для досягнення поставленої інноваційної мети. Методика оцінки інноваційного потенціалу будується на системному, цільовому і ситуаційному підходах. Інноваційний потенціал характеризує стан внутрішнього середовища підприємства як виробничо-господарської системи.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко А.Ф. Джерела фінансування інноваційного бізнесу // Фінанси України. – 1998. – № 10. – 357 с.
2. В.Д.Артечук «Управління інноваційним потенціалом підприємства». – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-potentsialom-predpriyatiya-1>
3. *Войнарченко М. П.* Основи бізнесу [Електронний ресурс] / ... видання] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури., 2010.
4. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 208 с.
5. Должанський І.З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362 с.
6. Економіка підприємства / М. Г. Грещак., В. М. Колот., А. П. Наливайко та ін. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. - К: КНЕУ, 2001. - 528 с.
7. Онишко С.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: Монографія. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004.- 434 с.
8. Погореловська І.Д. Оцінка ризиків інноваційних рішень щодо нематеріальних активів // Ризикологія в економіці та підприємстві. Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції. – К.: КНЕУ, Академія ДПС України, 2001.
9. Чухрай Н. Маркетингове дослідження інноваційної діяльності промислових підприємств Західного регіону // Регіональна економіка. – 2000. – № 3. – 353 с.

АКТУАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

аспірант Зінюк М.С.

Науковий керівник - д.е.н., проф., Дєєва Н.Е.

Київський національний торговельно-економічний університет

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються значним впливом цифрових інформаційних технологій. Все більшої актуальності набувають дослідження цифрової економіки як окремої галузі, визначення взаємного впливу з корпораціями, які є активними учасниками та рушіями розвитку цифрової економіки. Поширення поняття «цифровізація» в суспільстві спричиняє певну плутанину через недостатнє розуміння сутності даного поняття та його різниці із цифровою трансформацією, а також їх ролі у цифровій економіці.

Необхідною умовою для стійкого і довгострокового розвитку цифрової економіки в Україні є створення конкретних ринкових стимулів, мотивів, попиту і пропозиції на використання цифрових технологій, продуктів і послуг в українській промисловості, в побуті, в економіці і в суспільстві. Конкурентоспроможність і національний розвиток, а також збільшення виробництва високотехнологічної продукції та добробуту населення є запорукою розвитку. [1]

Цифровізація процесів актуальна не тільки на рівні окремих підприємств: цілі галузі вибирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати стрімко мінливим умовам навколишнього світу. Основна мета цифровізації – цифрова трансформація існуючих і нещодавно створених галузей промисловості, перетворення областей життя в нові, більш ефективні і більш сучасні. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектора і інших сфер вже сьогодні змінює життя кожної людини і кожної компанії [2].

Цифрова трансформація часто розглядається через вузькі технологічні рамки, як черговий мобільний проект або ініціатива електронної комерції. Однак, в основному, цифрова трансформація є результатом того, що підприємства прагнуть адаптуватися до шторму нових технологій, які зачіпають ринки і клієнтів. Ефективні внутрішні системи, процеси та виробничо-збутові ланцюжки завжди будуть важливі, але підприємствам все більше і більше доведеться використовувати навички, можливості і захоплення зовнішнього ринку [1].

Цифрові зрушення стали реальністю для більшості організацій. Більше однієї третини керівників дослідженні Forbes Insights / Treasure Data стверджують, що на них безпосередньо впливає конкуренція з боку цифрових гравців і гравців, що володіють даними [3]. Крім того, більшість керівників вважають, що ризики цифрових зрушень є високими, і багато з них вже відчувають вплив. Насправді, 51% опитаних керівників повідомляють про високий рівень ризику для своєї організації (з точки зору частки ринку та доходів) протягом наступних п'яти років з-за технологічних порушень стартапів або інновацій існуючими компаніями. Компанії, які не встигають за розвитком цифровізації, залишаються в уразливому становищі, оскільки цифрові тенденції вважаються критичними для того, щоб компанія мала конкурентні переваги.

Розбудова цифрової економіки в Україні сформульована у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки. Погоджуємося з думкою В. Фіщука [4], що цифрова економіка – це доволі нова для України парадигма розвитку і її основою є не тільки ІТ-компанії, а й усі інші компанії та організації, які є користувачами продуктів і послуг ІТ-компаній. Для інтенсифікації цифрової трансформації у всіх сферах економіки пропонується застосовувати елементи публічно-приватного партнерства з урахуванням інтересів багатьох зацікавлених сторін [5].

Поява крипто валюти [7] стимулювала зростання залучення інвестицій за допомогою ІСО (первинного розміщення монет), що, безсумнівно, викликало відволікання ресурсів від інвестування «старим перевіреним способом», за

допомогою IPO (первинного публічного розміщення). Існують різні альтернативи емісії криптовалюти: майнінг, формінг і ICO. Оптимісти ринку криптовалют розцінюють ICO як спробу застосувати біржові правила IPO в більш демократичному середовищі криптовалютного ринку.

На думку фахівців, блокчейн-проекти перекроюють традиційні сфери бізнесу на децентралізований формат без кордонів і обмежень по статусу і віку інвесторів, географічному положенню гравців. На відміну від IPO, для ICO бар'єрів доступу на ринок практично немає, проте різні країни законодавчо намагаються регулювати дане явище. Незважаючи на примарну легкість інвестування в ICO, завищені очікування інвесторів і численні історії швидкого збагачення, у ICO є істотні проблеми, які переважають чашу терезів на користь надійного інвестування в IPO. [7]

На конференції «Corporate Governance in the Age of Digital Disruption», яка проходила в Olayan School of Business (OSB) у 2018 р. розглядалися питання впливу цифрових зрушень на зміни у корпоративному управлінні. Зазначається, що процеси цифровізації надзвичайно вплинули на процес ведення бізнесу. Цифрові тенденції, такі як аналітика великих даних, хмарні обчислення, мобільна комерція, проникнення смартфонів і соціальні медіа, тепер вбудовані в основу бізнесу по всьому світу. [9]

Ці зміни створили різноманітні виклики для компаній, які прагнуть вийти на ринок, з точки зору створення довіри до діяльності корпорацій, створення корпоративного авторитету та якісного корпоративного управління. Для підприємств цифрові технології зараз вважаються основним зовнішнім агентом змін у порівнянні з економічними та ринковими умовами та можливістю зробити необхідні для сьогодення цифрові трансформації у корпоративному управлінні [10].

Висновки. У статті визначено вплив цифрових трансформацій на корпоративне управління. Зазначено, що процеси цифрової трансформації є необхідними для багатьох країн світу і невикористання цифрових технологій у бізнесі є показником недостатнього розвитку. Доведено, що ефективне корпоративне управління в умовах цифрової економіки вимагає якісного управління інформацією з боку усіх органів управління корпорацією та зазначена роль усіх складових для підвищення якості корпоративного управління.

Цифрова трансформація – це впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Цей підхід має на увазі не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. В результаті підвищується продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Цифровізація в корпоративному управлінні – це процес створення інформаційних ресурсів, що дає змогу корпоративному управлінню бути більш гнучким, пристосованим до вимог стейкхолдерів і конкурентоспроможним, за допомогою цифрових технологій. А цифрова трансформація у сфері

корпоративного управління трактується як процес удосконалення існуючих та створення нових бізнес-процесів для ефективного управління та взаємодії між менеджментом та радою директорів

Список використаних джерел:

1. Digital Transformation Is Racing Ahead and No Industry Is Immune // Harvard Business Review. March 09, 2018. URL: <https://hbr.org/sponsored/2017/07/digital-transformation-is-racing-ahead-and-no-industry-is-immune-2#7s8d6f87>
2. Как цифровая трансформация поможет развитию вашей организации? // TERRASOFT. Платформа bpm'online для управления бизнес-процессами и CRM. URL: <https://www.terrasoft.ua/digital-transformation> (дата звернення 15.02.2019)
3. The Reality Of Digital Disruption – How To Stay Ahead // Forbes Insights, July 17, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/insights-treasuredata/2018/07/17/the-reality-of-digital-disruption-how-to-stay-ahead/#59c07a9343c1>
4. Фіщук В. Діджиталізація – це лише початок // День, 12 квітня, 2018. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-pochatok>
5. Деева Н.Е. Публічно-приватне партнерство: інтереси зацікавлених сторін / Н. Е. Деева, В. В. Хмурова // Економіка України. - 2018. - № 9. - С. 99-111.
6. Зінюк М. С. Корпоративне управління в епоху цифровізації // Молодий вчений. – 2019. – №3.
7. Деева Н.Е. Механізми залучення інвестицій в умовах цифрової економіки / Н. Е. Деева, В. В. Делейчук, Ю. О. Силкіна // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму (22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. –К: КНТЕУ, 2018. – С.81–84.
8. Vermeulen, Erik P.M., Corporate Governance in a Networked Age // Wake Forest Law Review, August 9, 2015. URL: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/wflr50&div=33&id=&page=#7s8d6f87>
9. Melhem, Sally Abou Discussions on corporate governance in the age of digital disruption at OSB // OSB Maamari AuditoriumAUB - OSB. American University of Beirut, Lower Campus., Beirut, Lebanon, Lebanon, November 2, 2018. URL: <https://www.aub.edu.lb/osb/news/Pages/Discussions-on-corporate-governance-in-the-age-of-digital-disruption-at-OSB.aspx>
10. Adams, Michael A., Bennett, Susan Corporate governance in the digital economy: The critical importance of information governance // Governance Directions, November 2018, Vol 70, Issue 10. URL: <https://www.sibenco.com/corporate-governance-in-the-digital-economy/>

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Марченко О.В.

Науковий керівник – к.е.н., доцент Следь О.М.
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Проблема ефективного стимулювання праці персоналу не є новою, проте в умовах економічної кризи ускладнюються та змінюються способи заохочення та впливу на трудову поведінку працівників, що обумовлює необхідність трансформації форм та методів мотивації праці та доцільність визначення нових

можливостей забезпечення ефективності стимулювання. Наразі в Україні проблема стимулювання праці персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед економікою та суспільством, є можливим лише за умови створення належних засад впливу на персонал, здатних спонукати працівників організацій до ефективної діяльності. Тільки персонал організації може стати рушієм або гальмом зростання та розвитку. Тому вплив людського фактору необхідно обов'язково враховувати під час планування стратегії розвитку організації та розробки тактичних управлінських заходів.

Неефективне стимулювання персоналу до праці посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають зростанню успіху будь-якої організації. Задля того, щоб працівник прагнув отримати максимально можливий результат, необхідною умовою є наявність у нього мотивації і впровадження керівництвом відповідних стимулів. Чим більше мотивований працівник, тим краще він використовує свої здібності, нові можливості та технічні засоби, а це, в свою чергу, призводить до отримання бажаного результату й більш ефективної роботи всієї організації [3].

Поняття «мотивація» та «стимулювання» у своїй еволюції пройшли певні історичні етапи – від підходу «батога та пряника» до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як головної ланки виробництва, від якої залежать кінцеві результати діяльності організації). У сучасних умовах концепція стимулювання праці персоналу набуває нових значень та постійно розвивається.

Довгий час поняття «мотивація» ототожнювалося з поняттям «стимулювання». Проте сучасною теорією та практикою управління людськими ресурсами прийнято диференціювати ці категорії. Мотивація є усвідомленим людиною спонуканням до активності, цілеспрямованої дії, вирішення поставлених завдань. Прагнення є внутрішнім і проявляється тільки тоді, коли воно до кінця зрозуміле суб'єктом. В основі мотивації людини лежить її конкретна потреба (фізіологічна, соціальна, ціннісна), після задоволення якої імпульс до дії істотно знижується. Стимулювання можна розглядати як міру зовнішньої підтримки, через яку здійснюється вплив на активність людини. Головним завданням такого процесу є посилення і прискорення управлінського впливу, спонукання суб'єкта до вчинення очікуваної дії, зміна поведінки. Стимулювання може бути як позитивним (матеріальна і моральна винагорода), так і негативним (загроза застосування санкцій, штрафи). Дані поняття позначають процеси впливу на особистість людини, завдяки яким програмується її поведінка. Мотивація властива конкретній особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, в той час як стимулювання – вплив зовнішній.

Система стимулювання працівників є важливою частиною організаційної культури сучасного підприємства. Її головна мета – забезпечення максимального залучення працівників, які володіють необхідними компетенціями, до вирішення нагальних завдань організації. В теорії управління людськими ресурсами умовно виділяють такі головні методи стимулювання праці: соціально-економічні та неекономічні; останні, в свою чергу, поділяються на організаційні та морально-психологічні [2]. Проте на практиці їх важко відокремити один від одного, всі

вони є тісно взаємопов'язаними, взаємообумовленими і часто плавно трансформуються один в іншій. Іноді методи стимулювання навіть важко розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода не тільки дозволяє придбати певні бажані блага, а й надає працівнику популярність, повагу, шану. Систему методів стимулювання праці персоналу та їх вплив на трудову активність працівника наведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Взаємозв'язок методів стимулювання персоналу з трудовою активністю працівника

Соціально-економічні методи стимулювання праці передбачають надання працівникам певних вигід, що покращує їх матеріальний добробут та соціальне самопочуття. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад у формі певної грошової суми, або непрямими, такими, які сприяють отриманню прямих (наприклад, додатковий вільний час, що надає можливість мати додаткову зайнятість, підробітку).

Основною формою прямого соціально-економічного стимулювання є оплата праці за виконання основної роботи. Зазвичай вона визначається займаною посадою, рівнем кваліфікації, професійним стажем, кількістю та якістю праці. Використання тих чи інших форм і систем оплати праці в основному залежить від сфери діяльності працівників, особливостей трудових і технологічних процесів, завдань стимулювання і т.д. Окрім основної заробітної

плати існує також і додаткова, яка встановлюється за кваліфікацію, професіоналізм, ділові навички у формі різних доплат компенсаційного характеру. Іноді заробітна плата буває неявною, тобто у формі різних пільг, які на практиці суттєво збільшують доходи працівника [4].

Рівень оплати праці в організації відображує формальну оцінку трудового внеску працівників в кінцеві результати, їх сумлінності, професіоналізму і кваліфікації, тому він повинен зростати разом з ними. Однак більш ефективним стимулюючим інструментом він стає при його поєднанні з іншою важливою формою соціально-економічного стимулювання – системою преміювання. Зазвичай робітників преміюють за результатами досягнення одного-двох показників; службовців і фахівців – двох-трьох показників. Підставою для преміювання може бути економія ресурсів, збільшення прибутку, перш за все у сфері діяльності, яка не має прямого відношення до конкретного співробітника, різні наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне впровадження заходів з попередження проблем, виняткові заслуги. Згідно думки Ф. Тейлора, для того, щоб премії були дійовим стимулюючим фактором, вони мають становити не менше 30% основного заробітку.

Теоретичні погляди та практичний досвід свідчать про те, що умовами успішного преміювання є:

- правильний вибір системи показників відповідно до конкретних завдань, які стоять перед організацією;
- диференціація показників залежно від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;
- орієнтація показників преміювання на реальний внесок у кінцеві результати, ефективність і якість праці, врахування досягнень компанії;
- справедливість, конкретність, зрозумілість, гнучкість критеріїв оцінки досягнень працівників [1].

Грамотний підхід до преміювання ґрунтується на трьох принципах: 1) винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи; 2) потенційна необмеженість розміру премій; 3) своєчасність виплати премій.

Умови, критерії і нормативи, за якими здійснюється преміювання, необхідно регулярно переглядати з урахуванням зміни факторів діяльності організації, поточних цілей, економічного стану і т.д. Грошові виплати у формі заробітної плати і премій, які використовуються в якості інструментів стимулювання, можуть бути пропорційними і непропорційними досягнутим результатам, залежно від конкретної ситуації. В останньому випадку мається на увазі акцентування і нівелювання у виплатах; при акцентуванні виплати збільшуються швидше порівняно з результатом, а при нівелюванні – навпаки, повільніше. На практиці можна використовувати різні їх комбінації. Так, у випадку негативного стимулювання акцентуються ті, хто відстає і нівелюються передовики, щоб «підтягнути» перших до бажаного рівня. Одночасно передовики мало зацікавлені в підвищенні продуктивності праці. Часто така система може передбачати і штрафи.

В основі позитивного стимулювання лежать премії за більш високі результати й ігнорування низьких результатів, що спонукає передовиків в ще

більшому ступені «вириватися» вперед відносно інших. У цілому система грошових виплат має забезпечувати більшості працівників бажаний рівень доходу за умови відповідального, сумлінного ставлення до роботи та виконання своїх професійних обов'язків.

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим розподіленням і рівнем сприяє посиленню ініціативності працівників, формує лояльність організації, залучає новий персонал. Систему додаткових виплат як важеля стимулювання праці широко застосовують в Японії [4]. Багато фірм практикують такі виплати своїм співробітникам двічі на рік: перед літньою відпусткою, та в першій половині грудня. Якщо фірма має високі виробничі показники, розмір додаткової виплати може дорівнювати розміру основної заробітної плати працівника. При незадовільних показниках працівники не розраховують на отримання додаткових виплат і не розчаровуються у випадку, якщо не одержують її.

Окрім премій та заробітної плати існує ще один вид грошової винагороди, який має певну стимулюючу дію, – участь у прибутках організації. Перш за, все це стосується додаткового прибутку, до 75% якого може бути отримано працівниками організації. Здійснюють такі виплати зазвичай щомісяця, для того, щоб працівники наочно усвідомлювали їх зв'язок із результатами своєї праці. Для керівників широко практикуються бонуси – великі одноразові виплати з прибутку один-два рази на рік.

Література:

1. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография. / Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В.– Донецк: СПД Куприянов Б.С., 2006. – 200 с.
2. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32- 36.
3. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / И.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 643 с.
4. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Л.: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с.

ТЕХНОЛОГІЇ КОУЧИНГУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Кожушко В.Р.

Науковий керівник –к.е.н., Мирошніченко Г.Б.
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Актуальність теми дослідження полягає у практичній значущості оцінки результатів діяльності управлінців та тобто управлінських рішень, оскільки вони, в значній мірі є показниками ефективності діяльності організації в цілому. Практичне значення дослідження набуває у сучасних умовах нестабільної

економічної ситуації та конкуренції на ринку для логістичної компанії.

Дослідження у сфері оцінки управлінських рішень показують, що близько 60% управлінських рішень приймаються керівниками не під впливом раціонального погляду та наукового підходу, а виходячи з інтуїції та спираються на власні суб'єктивні оцінки реальності. Це відбувається завдяки тому, що цю логіку ми звикли використовувати у повсякденному житті, але як тільки змінюється середовище де рішення приймаються, вони становляться неефективними. На рисунку 1 розглянемо чинники, що впливають на управлінські рішення.

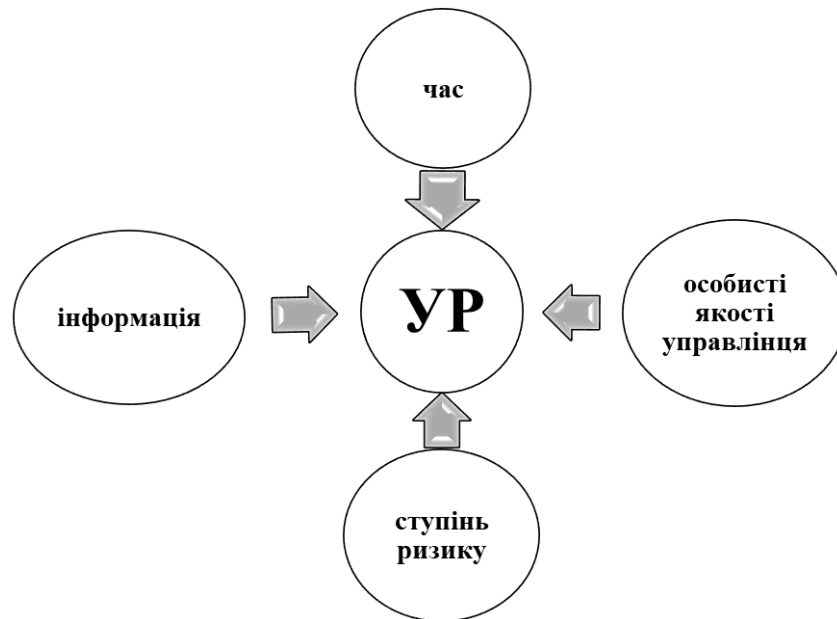


Рис.1 Чинники впливу на управлінські рішення

Як ми можемо бачити на рисунку процес прийняття управлінського рішення заснований на особистих якостях суб'єктів управління серед яких стиль керівництва, досвід, темперамент, вміння та професіоналізм, та навіть настрої та емоціональний стан.

Для оцінки ефективності управлінської діяльності компанії «Нова Пошта» проведено SWOT аналіз та побудовано матрицю рис.1.

Проведення SWOT- аналізу дає змогу зробити наступні висновки: до основних слабких сторін в діяльності компанії відносяться низький рівень кваліфікації персоналу, відсутність системи навчання, підвищення кваліфікації працівників, а також системи мотивації персоналу, що представляє собою серйозну загрозу з боку конкурентів. Доказом цього, є той факт що у 2014 році основний конкурент «УкрПошта» залучила до своєї команди більшість топ менеджерів компанії та наразі динамічно розвивається і складає гідну конкуренцію на ринку.

Фактори зовнішнього середовища	
Можливості 1. Високий ступінь довіри споживачів	Загрози 1. Вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з

		<p>2. Залучення нових споживачів.</p> <p>3. Розширення асортименту послуг.</p> <p>4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку.</p> <p>5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано.</p> <p>6. Державне регулювання галузі.</p>	<p>найбільш удосконаленими технологіями.</p> <p>2. Наявність конкурентних переваг у конкурентів.</p> <p>3. Зменшення обсягу традиційних послуг.</p> <p>4. Залежність від політичної ситуації</p> <p>5. Поява на ринку послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.</p>
Фактори внутрішнього середовища	<p>Сильні сторони</p> <p>1. Великі обсяги надання послуг.</p> <p>2. Розвинена мережа відділень у містах та селах.</p> <p>3. Наявність досвіду понад 15 років.</p> <p>4. Висока якість послуг.</p> <p>5. Стабільне фінансове становище.</p> <p>6. Індивідуальний підхід до клієнта</p>	<p>Завдяки стабільному фінансовому положенню є можливість розширення асортименту послуг, а висока якість послуг та індивідуальний підхід надають змогу залучити нових споживачів.</p>	<p>Розвинена система відділень по усій Україні та країнах близького зарубіжжя нівелює таку загрозу, як поява нових конкурентів. Великий досвід роботи дозволить правильно оцінювати фактори зовнішнього середовища та політичну ситуацію в країні. Не дивлячись на появу у конкурентів нових технологій підприємство натомість має високі якість послуг серед яких швидкість доставлення.</p>
	<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Низький рівень менеджменту.</p> <p>2. Незадовільна ефективність управлінських рішень.</p> <p>3. Персонал має низьку кваліфікацію.</p> <p>4. Відсутня система навчання, підвищення кваліфікації працівників та мотивації працівників.</p> <p>5. Важкі умови праці.</p> <p>6. Несвоєчасна виплата заробітної плати.</p>	<p>Для підвищення частки ринку та впровадження технологій є необхідність підвищення кваліфікації персоналу, або підвищення за рахунок впровадження системи коучінга. Низька ефективність управлінських рішень не дозволяє використовувати виробничі потужності на максимум можливостей.</p>	<p>Відсутність системи мотивації працівників може призвести до віддоту персоналу до конкурентів. При погіршенні політичної ситуації враховуючи низький рівень менеджменту може призвести до втрати позицій на ринку, а поява альтернативи поштовим послугам в найближчі 10 років стане серйозною проблемою яку на даному етапі неможливо вирішити за допомогою тих кадрів, що компанія має зараз.</p>

Для того, щоб нівелювати основні загрози виявлені в ході аналізу пропонуємо провести систему навчання персоналу, а саме запровадити систему внутрішнього коучингу керівників всіх рівнів управління.

Отож, якщо коучинг, як спосіб управління персоналом стане нормою взаємодії між співробітником і керівником, то можна припустити, що будуть досягнуті значні результати:

1) з'явиться самомотивація працівників, зросте їх довіра до менеджера, що дозволить їм працювати більш ефективно, сприятиме отриманню задоволення від результатів роботи і виникнення бажання підвищити професіоналізм і підніматися по службових сходах;

2) внаслідок цього зміниться ставлення персоналу до своєї праці: з об'єктивної необхідності воно перетвориться в джерело отримання задоволення від добре виконаної роботи, що сприятиме зростанню самоповаги і позитивно відіб'ється на самооцінці співробітника.

Організація теж отримує цілий ряд переваг від впровадження коучингу:

- 1) висока продуктивність працівників;
- 2) вивільнення часу у менеджера для вирішення стратегічних завдань;
- 3) поліпшення роботи з клієнтами;
- 4) як результат, створення сприятливого образу компанії на ринку.

Здійснення технології коучингу в організації починається з усвідомлення кимось із керівництва, що компанія може працювати більш ефективно.

Список використаних джерел:

1. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

2. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.

3. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л. В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №7. – С. 120-123.

4. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків: ІНЖЕК, 2011. – 320 с.

5. Кодин, Ст. Н. Як працювати над управлінським рішенням. Системний підхід /В. П. Кодин, С. В. Литягина. - М.: КиоРус, 2010.