

*ВІСНИК СТУДЕНТСЬКОГО
НАУКОВОГО ТОВАРИСТВА
«ВАПРА»*

ВІННИЦЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ІНСТИТУТУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Випуск 82

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
ІХ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

*«Актуальні проблеми ефективного соціально-
економічного розвитку України: пошук молодих»*

23 квітня 2020 року

Вінниця 2020

Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип.82. С.244

У Віснику розглядаються стратегічні аспекти розвитку вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції та глобалізації; сучасні моделі, стратегії, технології менеджменту. Значна увага приділяється стратегічним напрямкам розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в контексті динамічних євроінтеграційних процесів; фінансовим механізмам забезпечення соціально-економічного розвитку країни; моделюванню та проєктуванню процесів управління в соціально-економічних системах; маркетинговим технологіям в умовах інноваційного розвитку бізнесу. Висвітлюються проблеми розвитку ринку послуг індустрії гостинності; якості та безпеки сучасного товарознавства; правові, історичні та соціально-психологічні тенденції державотворення в Україні. Досліджується роль молоді в соціально-економічному розвитку України та передумови професійної самореалізації в умовах ринкової економіки: мовний, соціальний та міжкультурний аспекти, проблеми та перспективи фізичної підготовки студентської молоді.

Розраховано на аспірантів, молодих вчених, здобувачів вищої освіти, що цікавляться проблемами соціально-економічного розвитку суспільства.

Редакційна колегія: Голова редакційної колегії – **Замкова Н.Л.**, д.філос.н., проф.
Відповідальний секретар – **Мартінова Л.Б.**, д.е.н., доц.

Члени редакційної колегії:

Власенко І.Г., д.мед.н., проф., **Бондар А.А.**, к.н.фіз.вих. і спорту, ст. викладач, **Гладь С.В.**, к.філол.н., доц., **Демченко О.П.**, к.е.н., доц., **Довгань Л.І.**, к.пед.н., доц., **Китайчук Т.Г.**, к.е.н., доц., **Ковтун Е.О.**, к.е.н., доц., **Майстер Л.А.**, к.е.н., доц., **Маршук Л.М.**, к.е.н., ст. викладач, **Маскевич О.Л.**, к.філос.н., ст. викладач, **Онишук Н.В.**, к.е.н., доц., **Осіпова Л.В.**, к.е.н., доц., **Павлюк Т.І.**, к.е.н., доц., **Семенюк І.Ю.**, к.е.н., ст. викладач, **Смагло О.В.**, к.е.н., доц., **Тернова А.С.**, к.т.н., доц., **Довгань Ю.В.**, ст. викладач, **Копняк К.В.**, ст. викладач, **Лук'янець А.В.**, ст. викладач, **Середницька Л.П.**, ст. викладач.

Друкується за ухвалою Вченої Ради Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

Свідоцтво Вінницького обласного управління юстиції про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації № 662-20-р серія ВЦ від 14 грудня 2006 року.

Наукові роботи друкуються в авторській редакції.

ЗМІСТ

СУЧАСНІ МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ

Атаманенко Катерина, Кашпрук Михайло

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 13

Бадьорна Аліна

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КУЛЬТУРА ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ..... 15

Бадьорна Аліна

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В СИСТЕМІ

ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ..... 18

Бобрик Анастасія

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ-ІННОВАТОРІВ ТА

МЕНЕДЖЕРІВ-КОНСЕРВАТОРІВ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... 20

Бодак Юлія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ..... 23

Бондар Анастасія

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СУЧАСНА ПАРАДІГМА РОЗВИТКУ

ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ..... 25

Варважицька Наталія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ

В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ..... 28

Верещака Анастасія

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 30

Вечірко Микола Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ.....	32
Вітенко Галина Науковий керівник: Бабчинська О.І. к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	35
Вітенко Галина Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТЕЙКХОЛДЕРИ ЯК УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЦЕЙ ПРОЦЕС.....	38
Вознюк Ірина Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	40
Волинець Віталій Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ АУДИТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
Гаврилюк Анастасія Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МОТИВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	45
Гаврилюк Вероніка Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	48
Гамариник Ірина Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	50
Гарбуз Юлія Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	52

Герасимов Юрій, Сулима Іван Науковий керівник: Бабчинська І.О., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	54
Горбенко Владислав, Загоруй Ярослав Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	57
Гордієнко Ірина Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	60
Гота Ольга Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ.....	63
Григоренко Анастасія Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	65
Данилюк Ірина Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ КАДРІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	68
Данильчук Анастасія Науковий керівник: Корж Н.В., к.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	70
Джуринський Олександр Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	73
Дирда Олександра, Комарова Анна Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ІМІДЖМЕЙКЕРСТВО, ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ.....	75
Діхтярук Олександр Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	78

Дмитришена Наталя Науковий керівник: Осаульчик О.Б., к.пед.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	81
Дячук Микола Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	84
Дячук Юлія Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	86
Єремєєв Денис Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	88
Загорулько Сергій, Пустовойт Аліна Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S».....	90
Задорожна Тетяна Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ.....	92
Задорожна Тетяна Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОХОДЖЕННЯ КОНКУРСУ НА ПОСАДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	96
Зарезова Анатасія Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТРАТЕГІЧНИЙ МІЖНАРОДНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	99
Заяц Олександра Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСНОВНІ ФОРМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	102

Івасюк Юрій Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ РОЛЬ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	105
Іноземцев Олександр Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТАНДАРТИ І МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	108
Каплун Юлія Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	110
Кармаліта Олександр Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ...	112
Катишева Владислава Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МОТИВАЦІЯ ЯК ГОЛОВНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	115
Кіндратів Владислав Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЕКОЛОГІЧНА СЕРТИФІКАЦІЯ ТА МАРКУВАННЯ ЯК ОДИН З НАПРЯМКІВ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	117
Колеснік Ольга, Соколовський Андрій Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний Інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ КАПІТАЛОМ ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	119
Корітчук Віта Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	122
Корнієнко Богдана Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н. доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА.....	126

Крамар Анна Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	128
Крижанівський Богдан Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ.....	131
Крутінь Яна Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	134
Крутінь Яна, Шахнюк Анжеліка Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	136
Кудан Діана, Омелянюк Ярослава Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД КРИЗОВОГО СТАНУ.....	139
Кузьменко Анна, Оробченко Валерія Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	142
Ласий Тарас Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	144
Ласий Тарас Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	147
Лелека Юлія Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	149

Лігоцька Наталія Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ.....	153
Лігоцька Наталія Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	155
Ліпковська Катерина Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	158
Лісовий Владислав Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ.....	161
Мазур Руслан Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ.....	164
Масло Тетяна Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	167
Мельник Олена Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ВИДИ ЦІЛЕЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	169
Мельник Олена Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	171
Михайлишена Каріна Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОБЛЕМИ У ПРОЦЕСІ ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	173

Мусіяничук Юлія Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	176
Негар Іванна, Колісник Інна Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	178
Полякова Анастасія, Руда Настасія Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ SCRUM ЯК ГНУЧКИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	180
Пучканьова Вікторія Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	183
Рижкова Анастасія Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ GR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	185
Рижук Вікторія Науковий керівник: Олесенко І.С., асистент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЗМІНА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ В УКРАЇНІ В РАМКАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	187
Романчук Руслан Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	190
Русавська Юлія Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МІЖНАРОДНИЙ ПІДХІД ДО ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	193
Семеріков Максим Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	196

Семеріков Максим	
Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ.....	199
НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Серпанюк Павло	
Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.....	201
Сличук Андрій	
Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ	
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	204
Соколовська Олена	
Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	206
Соколовська Олена	
Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ПЕРЕДУМОВИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ	
ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	209
Сухоплясова Анастасія	
Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ	
В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	211
Толкач Марина	
Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	
НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	213
Цюпер Владислав	
Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ІМІДЖМЕЙКЕРСТВО.....	215
Черевач Вікторія	
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент	
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	217

Черниш Тетяна Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ	220
Шахнюк Анжеліка Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТРУКТУРА ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО ІМІДЖУ ЛЮДИНИ	222
Швець Олена Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	224
Шевчук Віктор Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	226
Шевчук Тетяна Науковий керівник: Горшков М.А., ст.викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	229
Шевчук Тетяна Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н, доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ АТЕСТАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	231
Щуровський Володимир Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	233
Яремко Максим Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	236
Яричук Олег Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЦІННОСТІ ТА ЦІЛІ СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ	237
Яричук Олег Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	240

СУЧАСНІ МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ

Атаманенко Катерина, Кашпрук Михайло
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблематика визначення поняття та адекватної оцінки ефективності корпоративного управління підприємства чи не одна з найпоширеніших тем, навколо якої точаться наукові дискусії в економічному та політичному середовищі країни. Підсиленню наукової полеміки щодо цього питання сприяє необхідність забезпечення стабільного росту фінансової та виробничо-технологічної активності підприємств з дотриманням саморегулювання сформованої системи факторів виробничого, фінансового та соціального характеру, що має здійснюватись з метою задоволення як підприємницьких очікувань, так суспільних і соціальних потреб.

Будь-яке підприємство може бути розглянуте як економічно інтегруючий цілісний об'єкт, що вміщує в себе безліч соціально-економічних процесів та зв'язків і досягає прибутковості через багато факторів діяльності. Наведеній сукупності властивостей максимально відповідає корпоративна форма господарювання, в основу якої покладено принцип створення тимчасових і договірних організаційних структур: їх об'єднують інтереси, капітали і взаємодія власників та працівників у спільну господарську діяльність. Відповідно, у сучасних умовах удосконалювання корпоративного управління стало одним із вирішальних факторів соціально-економічного розвитку, оскільки належний режим корпоративного управління сприяє ефективному використанню корпорацією свого капіталу, підзвітності органів її управління як внутрішнім, так і зовнішнім заінтересованим групам.

Система корпоративного управління реалізується через її граничне положення між внутрішнім та зовнішнім середовищем. По-перше, це пов'язано з тим, що вищим органом управління, який приймає усі найважливіші рішення стосовно корпорації, є збори акціонерів, до числа яких входять «аутсайдери», тобто зовнішні, незалежні від товариства, власники акцій. По-друге, у той же час поточним управлінням займаються наймені менеджери, які не є власниками. І по-третє, медіатором відносин між акціонерами та правлінням є наглядова рада, до складу якої також входять фахівці, між якими та товариством існують не трудові, а цивільно-правові відносини [1]. Тому система корпоративного управління підприємством є перетином керівних впливів різних груп учасників корпоративного

управління (інсайдерів та аутсайдерів, мажоритаріїв та міноритаріїв, залежних та незалежних членів), які взаємодіють між собою для досягнення сформованих цілей підприємства. Визначення ефективності такого управління є складною проблемою попри теоретичну та методологічну розробленість питання, адже серед опрацьованої наукової літератури налічується чимало різних підходів, присвячених цьому.

Н. Ю. Подольчак [2] визначає соціально-економічну ефективність системи менеджменту підприємств як складову ефективності діяльності підприємств в цілому та класифікує її за функціональністю, а саме розрізняє в складі соціальної ефективності: психологічну, культурно-етичну, інфраструктурно-побутову, освітньо-кваліфікаційну, екологічну.

Погоджуючись із наведеною класифікацією автора, слід підкреслити, що соціальна ефективність системи корпоративного управління підприємств орієнтована на досягнення балансу та погодженості інтересів власників акціонерів з інших учасників корпоративних відносин, тобто проявляється в ефективному регулюванні корпоративних відносин між усіма сторонами.

Так, під час визначення ефективності управління науковці [1-2] додають до згаданих організаційний, що узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1– Класифікація видів ефективності системи менеджменту

Види ефективності управління	Характеристика виду ефективності управління
Економічна	Відображає економічні результати діяльності організації/підприємства за конкретної системи управління
Соціальна	Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у т.ч. керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.
Організаційна	Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо
Екологічна	Відображає раціональність використання природно-сировинних ресурсів

Оскільки система корпоративного управління підприємством – складна різнорівнева система відкритого типу щодо організації та різнопланова щодо діяльності компанії, що знаходиться в стані мінливості під дією зовнішніх та внутрішніх факторів, то її сутність визначається у формуванні єдиного інструменту управління балансом інтересів усіх учасників корпоративного управління із забезпеченням ефективності функціонування самого підприємства. Визначення та оцінювання такої системи неможливе без контурування її як в окремих характерних аспектах площинах функціонування підприємства, зокрема таких, як соціальна та економічна, так і дослідження характеру, розміру синергетичного ефекту взаємовпливів цих площин.

Таким чином, ефективність системи корпоративного управління напряму залежить від параметрів організаційної ефективності, економічної ефективності та соціальної відповідальності самої корпорації.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015 №1. С.216-220.

2. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств : монографія. Видавництво Львівської політехніки, 2016. 340 с.

Бадьорна Аліна

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КУЛЬТУРА ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Кожен працівник органу місцевої влади несе відповідальність за поліпшення ефективності управління державних службовців, однак цей процес має спрямовувати керівництво органу самоврядування. Те, що говорить і робить керівництво, задає тон всьому, що відбувається в раді. Пріоритети потрібно погоджувати та чітко доводити до кожного працівника.

У процесі ухвалення рішень керівники мають подавати власний приклад користування інформацією щодо ефективності, якщо вони очікують від інших відповідального ставлення до систем, що забезпечують інформацію. Керівники всіх рівнів повинні також розуміти перешкоди, що можуть виникнути на шляху до успішного розвитку, та надавати потрібну підтримку в розв'язанні проблем [1].

Керівники та лідери, тобто люди, які користуються програмами поліпшення ефективності управління та заохочують інших до їхнього використання, потрібні на всіх рівнях, тим паче що в великих організаціях керування не є прерогативою лише однієї групи на вершині.

Сильні керівники та лідери чітко усвідомлюють, якої саме ефективності вони очікують, і підкреслюють важливість участі кожного у вирішенні завдань, що стоять перед організацією та громадою.

Керівництво органу місцевого самоврядування має прагнути розвитку культури, що сприяє підвищенню ефективності управління державних службовців [2].

Можна вирізнити такі ключові елементи в культурі ефективного управління персоналу:

- готовність керівництва і менеджерів до ефективного стратегічного планування та планування роботи служб;
- готовність керівництва та менеджерів сприймати погані новини, бажання навчатися на помилках і вживати заходів, щоб розв'язувати проблеми, пов'язані з ефективністю роботи;

- концентрація на невеликій кількості чітко визначених пріоритетів і відповідних показників ефективності;
- чіткий зв'язок між пріоритетами, показниками ефективності та плановими показниками, планами роботи служб, заохоченням персоналу та системою винагород;
- чіткий та ефективний процес обговорення важливості та використання механізмів поліпшення ефективності управління в усій організації;
- публікація даних щодо ефективності у відкритих джерелах (наприклад, у річному звіті про продуктивність) у привабливій та зрозумілій формі;
- широке розуміння системи поліпшення ефективності управління в органі місцевого самоврядування та відповідальність за неї;
- система дієвих стимулів для керівників і працівників, яка заохочує їх до досягнення планових показників;
- готовність відзначати досягнення на рівні груп працівників і окремих осіб;
- тісний зв'язок між інформацією про ефективність та ключовими стратегічними й бюджетними рішеннями [3].

Основні ризики поліпшенням ефективності управління пов'язані з неправильним ставленням.

Потреба звітувати за певними показниками ефективності може спотворювати поведінку керівників. Існує тенденція зосереджуватися на тих аспектах роботи служб, що можуть бути виміряні (частіше це затрати, а не досягнення), на шкоду іншим аспектів. Тому краще використовувати набір показників, щоб охопити всі основні аспекти роботи служби та обмежити кількість показників.

Деякі чинники поза контролем керівників чи органу місцевого самоврядування впливатимуть на показники ефективності (наприклад, скорочення загального бюджету). Однак ці фактори потрібно брати до уваги, щоб скласти уявлення про ефективність роботи [1].

Керівники можуть у власних інтересах інколи вдаватися до нечесних дій, щоб поліпшити певні дані про ефективність. Внутрішній і зовнішній аудит здатний зменшити обсяг нечесного звітування.

Перевірка даних про ефективність роботи є дуже важливою. Однак зовнішній аудит може виявитися дорогим, а надмірний аудит може знизити відповідальність за поліпшення ефективності управління на місцевому рівні. З іншого боку, кожному органу місцевого самоврядування варто мати певні внутрішні можливості із проведення аудиту, які б сприяли розвитку надійної системи поліпшення ефективності управління (а не контролювали б цього розвитку) без втрати відповідальності на місцевому рівні.

У компетентних керівників може виникнути бажання, зважаючи на місцеві умови, додати свої показники ефективності роботи персоналу. Важливо підтримувати кількість обов'язкових показників ефективності на порівняно низькому рівні (тобто обмежувати їх найпріоритетнішими).

Працівники можуть втратити мотивацію, якщо інформація щодо ефективності свідчить про незадовільне надання послуг. Персонал має бачити в системі поліпшення ефективності управління можливості для вдосконалення, навчання на прикладі інших. Працівники таким чином самонавчаються та розвиваються [3].

Важливо уникати зазначених вище ризиків, щоб забезпечити активне використання з боку працівників та виборних представників системи поліпшення ефективності управління з метою підвищити стандарти надання послуг, а не лише задля того, щоб попрактикуватися на папері зі складання звітності.

Ці ризики вказують на потребу в ретельній розробці та обережному впровадженні систем поліпшення ефективності управління. Місцеві органи влади мають сприймати їх як інструмент у підвищенні стандартів надання послуг, а не як засіб ширшого зовнішнього контролю [2].

Іноді встановлювати планові показники недоречно. Є показники, що можуть бути корисними в окресленні загального контексту для різних видів діяльності, але встановлення цільових параметрів для такої діяльності може виявитися недоречним, якщо ви не здатні на неї вплинути, – зокрема, коли це стосується кількості отриманих запитів або поточного стану справ, а не того, що вам хотілося б змінити чи поліпшити [1].

Для багатьох організацій поліпшення ефективності управління становитиме новий інструмент у поліпшенні якості публічних послуг. Але він може виявитися проблемою, якщо його застосовувати до таких (допоміжних) функцій, як управління людськими ресурсами.

Отже, є велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління персоналу, кожний з яких пов'язаний з якою-небудь певною областю діяльності підприємства.

Підвищити ефективність управління державних службовців можна також, застосовуючи різні методи безпосередньо до керівника, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації.

Кожна організація та установа самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності й особливостей уже сформованої системи управління.

Утім будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мету й стратегії розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2017. №1. С.29–35.

2. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу. *Економічний простір*. 2012. №1(18). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf__.

3. Капустянин К.О. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. *Економіка та підприємство*. 2009. №1. С. 159-164.

Бадьорна Аліна

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Реформування публічної служби в Україні є одним із засадничих завдань на короткострокову перспективу. З абсолютною очевидністю можна стверджувати, що виявлення і розвиток креативності управлінського персоналу публічної служби яскраво вписується в цей тренд [1].

Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку інститутів публічного управління [2].

Підходячи до визначення концептуальної моделі креативності в системі публічної служби, можемо говорити про те, що така модель має включати базисні поняття, теоретико-методологічні та аналітичні підходи, опис методів вивчення креативності публічної служби як чинника, що пов'язаний з підвищенням ефективності публічного управління.

Зрозуміло, що розвиток та підтримка творчого потенціалу підлеглих публічних службовців вимагає від суб'єкта управління певних організаційних рішень, пошук та реалізація яких постають сьогодні важливим завданням в процесі щоденного управління людськими ресурсами.

Існують дієві методи створення та підтримання атмосфери співробітництва та творчості у колективі:

- залучення співробітників у роботу з постановки цілей та розробки стратегій діяльності;
- делегування відповідальності та звільнення підлеглих співробітників від дріб'язкової опіки;
- чітке дозування рівня складності завдань, що пропонуються для вирішення, відповідно до професійно-особистісних можливостей службовців;
- безперебійне функціонування зворотного зв'язку з приводу якісних характеристик діяльності співробітників та визнання їх успіхів і досягнень;
- справедливість винагороди за результатами роботи;
- використання широкого набору стимулів, що спонукають до роботи;
- раціоналізація та технологізація рутинної щоденної роботи з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій;

- свідомо продумана організація творчих дискусій, семінарів, мозкових штурмів тощо, які вимагають творчої колективної діяльності;
- посилення уваги до особистих якостей, успіхів, особливостей, обставин життя підлеглих держслужбовців [3].

Креативність як властивість і характеристика управлінської діяльності може бути також визначена в якості взаємозв'язаної системи творчих методів, рішень і дій, спрямованих на досягнення або підтримку оптимального рівня функціонування і розвитку публічної служби як інституту, підвищення її конкурентоспроможності і ефективності.

Креативна діяльність часто спричинює невизначеність, неоднозначність динаміки соціальних, міжособистісних процесів, коли неможливо передбачити наслідки інновацій. За таких умов керованість має забезпечуватись керівництвом суб'єкта управління як суб'єкта управлінських взаємодій [2].

За такого підходу управління здійснюється не шляхом безпосереднього суб'єктно-об'єктного впливу, а шляхом їх взаємодії щодо цілей у мінливих умовах внутрішньо-організаційного середовища. Очевидно, що як суб'єкт, так і об'єкт управління набувають за таких умов статусу взаємозацікавлених партнерів взаємодій. При цьому досягається синергетичний ефект в результаті самоорганізації підлеглих службовців у нових умовах та активізації саморегуляційних механізмів [4].

Крім цього, на рівні органів публічної влади як виховної соціальної мікросистеми проявляється так звана «структурна рефлексивність». Її притаманними ознаками є: наявність «рефлексуючої організації та реорганізації соціальних, міжособистісних відносин» [4].

Її суть полягає у спрямованості на зміну взаємодій між органами публічної влади, як соціальною системою та структурою, й об'єктом управління, шляхом звільнення підлеглих від надмірного (а часом і тотального) адміністративного контролю, з метою розширення їх професійної свободи, в процесі формування нової сучасної системи «соціального простору» їх структурного підрозділу.

Тому взаємна довіра набуває значимості ключового елементу для органу публічної влади як організації в процесі креативної діяльності.

При цьому варто брати до уваги той факт, що виділяють два види довіри, які в однаковій мірі є надзвичайно важливими для креативної, творчої діяльності у межах органу публічної влади як соціальної мікросистеми. Такими видами є:

- довіра до системи, що проявляється у здатності органів управління знизити потенційні ризики;
- довіра до співробітників, тобто переконаність у їх надійності, наступності, самоідентифікації.

Очевидно, що творча діяльність підлеглих службовців буде ефективною лише за умови забезпечення довіри до системи. Разом з тим, цього неможливо досягти за відсутності довіри на індивідуально-особистісному рівні між службовцями різних ієрархічних рівнів.

Основою такої довіри є рівень чесності суб'єкта управління й об'єкта управління та навпаки.

Зрозуміло, що переростання рефлексивної поведінки у самоорганізовану має забезпечуватися відтворенням необхідного рівня довіри, у тому числі і в системі управління. Це розширює можливості підлеглих державних службовців до самоорганізації [1].

Таким чином, необхідність зміни існуючої парадигми реалізації публічної служби в Україні на креативну пояснюється зниженням ризиків руйнівних тенденцій в публічному управлінні, сприятиме продуктивному розвитку суспільства в цілому.

Введення поняття креативності публічної служби дає можливість усвідомити, що потенціал креативності тісно пов'язаний з підвищенням дієвості публічного управління. Тільки ефективне публічне управління здатне забезпечити в державі баланс інтересів людини і суспільства.

Креативність публічної служби створює потенційну здатність і можливість публічної служби як державного інституту до творчих активів, які ведуть до нового погляду на управлінську ситуацію і формування в подібному просторі управлінської дії нових принципів і ідей, що мають управлінський ефект.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 30-34. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp_2016_2_6.pdf.

2. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2015. № 2. С. 37-42.

3. Крикуненко Д. О. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк : ДНТУ, 2016. 23 с.

4. Адміністративна реформа: історія, очікування та перспективи / упоряд. В. П. Тимошук. К.: Факт, 2015. 100 с.

Бобрик Анастасія

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ-ІННОВАТОРІВ ТА МЕНЕДЖЕРІВ-КОНСЕРВАТОРІВ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

В даний час в умовах жорсткої конкурентної боротьби готельним підприємствам, як повноцінним учасникам процесу глобалізації, необхідно змінюватися, стаючи ініціаторами внутрішньоорганізаційні інноваційних процесів, і знаходити нові рішення для успішного ведення бізнесу.

Менеджмент в індустрії гостинності зазнав значних змін за останні роки. Організаційна структура стала більш плоскою і гнучкою, у співробітників з'явилося більше можливостей, а менеджери стали ясно усвідомлювати необхідність постійного вдосконалення різних аспектів діяльності для задоволення очікувань і потреб гостей і застосування нововведень, незважаючи на те, що вони несуть з собою чималу ступінь ризику [4].

Сучасний менеджер готельного підприємства досить часто стикається з різного роду проблемами, які вимагають від нього певної здатності до необхідних змін в управлінні і функціонуванні відділами або підприємством в цілому [2].

Лідери індустрії гостинності повинні бути експертами в операційній роботі готелю і мати навички управління людьми і процесами розвитку. Оскільки для більшості готелів все ще характерна функціональна ієрархічна структура і висока частка співробітників з недостатнім рівнем освіти, від менеджерів очікується грамотна координація всіх процесів діяльності готельного підприємства.

Поряд з етичним поведінкою до необхідних компетенцій менеджера готелю потрібно віднести критичне мислення, комунікативні навички і мистецтво міжособистісного спілкування. Оскільки для забезпечення виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції менеджеру необхідно одночасно вміти зосереджуватися як на підвищенні рівня якості, так і на контролі витрат, його роль стає складніша і багатогранніша, що і викликає інтерес до даної тематики.

В даний час менеджерів готельних підприємств можна поділити на дві групи: менеджери-інноватори та менеджери-консерватори.

Інноваційні менеджери бачать себе в якості командних тренерів, відповідальних за створення хороших відносин в колективі, які є гарантією якості обслуговування, і вибирають модель поведінки, що дозволяє побудувати довірчі відносини з співробітниками або створити психологічну безпеку для них [6]. Вони виступають за розширення прав і можливостей співробітників на всіх рівнях.

Менеджери-інноватори ставлять на перше місце інтереси гостей, приділяють увагу дрібним деталям і націлені на безперервне вдосконалення обслуговування. Вони мотивують команду уважно слухати скарги і пропозиції гостей.

Менеджери-консерватори, як і менеджери-інноватори визнають, що людьми дуже важко керувати і вважають, що технічні навички важливі, але легко засвоюються в процесі навчання або придбання досвіду.

Але коли менеджери-консерватори говорять про свою роль як лідери, вони розглядають себе як частину ієрархії готелю, затиснутою між начальством і підлеглими: вони ідентифікують себе як членів ланцюга команди, відповідальних за команду або готель, згідно їх рівню організації, і наполягають на тому, що важко управляти різними особистостями, які чинять опір змін.

Крім того, для них інноваційний менеджер - це той, у кого безпосередньо є хороші ідеї, але які не завжди реалізуються через труднощі при спробах довести їх доцільність.

Навіть у мові у консервативних менеджерів простежується мислення зверху-вниз, засноване на ставленні «керівник - підлеглий», в той час як інноваційні менеджери встановлюють рівні відносини з співробітниками на основі соціального впливу.

Варто зазначити, що необхідність забезпечення високої якості обслуговування, здатного задовольнити найвибагливішого клієнта, а також прислухатись до побажань і пропозицій гостей визнається як інноваційними менеджерами, так і консервативними.

Основна відмінність полягає в тому, що менеджери-інноватори є прихильниками більш активної установки на вислуховування, що дозволяє їм використовувати різні канали інформації, в тому числі в особі гостей і співробітників. Консервативні менеджери воліють реагувати на інформацію без будь-якої конкретної стратегії оцінки різних джерел.

Більшість з інноваційних менеджерів впроваджують сучасну для готельного бізнесу систему управління - управління по цілям або збалансовану систему показників, яка концентрується на клієнтах, безперервному поліпшенні якості а, отже, на інноваціях.

Вони приділяють особливу увагу персоналу, запрошуючи співробітників пройти навчання і провести деякий час в готелі, що належить до того ж ланцюга, надаючи їм можливість побути гостем в п'ятизірковому готелі.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що менеджери-інноватори аналізують навколишнє середовище, організаційні аспекти та потенціал своїх послідовників для вибудовування адекватних відносин зі своєю командою. Вони розуміють, що їх співробітники грають головну роль в наданні послуг через їх безпосередній контакт з клієнтами, так як саме до них звернені прохання і скарги гостей, які їм належить задовольнити.

Вони володіють розуміти членів своїх команд, ставлячи себе на їх місце, думаючи, як вони могли б думати, представляючи їх очікування і прогнозуючи їх реакції. Інноваційні менеджери усвідомлюють важливість залучення мотивованого персоналу, який любить свою роботу, здатного підвищити якість обслуговування і встановити теплі відносини з гостями.

Менеджери-інноватори прагнуть підтримувати якісні стосунки зі своєю командою, створюючи умови для безперервного вдосконалення якості послуг і розвитку потенціалу співробітників [5].

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент в індустрії гостинності полягає в розвитку творчого та інноваційного потенціалу співробітників з метою постійного підвищення якості обслуговування і задоволення гостей.

При цьому завдання сучасного менеджменту полягає в тому, щоб зібрати по крихтах і систематизувати отримані знання і досвід, перетворивши їх в здатності працівників підприємства створювати унікальні бізнес-процеси і технології.

Інноваційні менеджери, залучають команду в процес виявлення і вирішення організаційних проблем, здатні створити систему, яка може допомогти рости готельним підприємствам навіть в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Астаф'єва О.А. Концептуальні інновації в індустрії гостинності. Миколаїв.: «Сова», 2016. 254 с. С. 44-53.

2. Гарєєв Р.Р. Інноваційний менеджмент в готельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. № 19. С. 280-284.
3. Ковальчук О.П., Євстигнєєв А.М. Розвиток локального ринку індустрії гостинності. *Економіка і бізнес*. 2014. № 16. С. 145-156.
4. Романова М.М. Інновації в індустрії туризму. *Інновації в науці*. 2014. № 29. С. 224-228.
5. Скобкін С.С. Компетентнісний підхід в розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка і бізнес*. 2012. № 24. С. 197-201.
6. Sousa F.C. Teachers Creativity and Effectiveness in Higher Education: Perceptions of Students and Faculty. *The Quality in Higher Education*. Madrid, 2007. № 4. P. 21-38.

Бодак Юлія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Актуалізація проблеми охорони довкілля набула глобального характеру за останні десятиліття та повною мірою стосується української економіки. Зміна підходу до процесу виробництва шляхом екологізації дасть можливість підприємствам не тільки оптимізувати витрати та підвищити власний престиж, а й дозволить вийти на нові ринки збуту, так як в Європі на продукцію виготовлену з дотриманням екологічних норм спостерігається значне зростання попиту.

Більшість вітчизняних науковців і практиків під екологічним підприємництвом розуміє вид підприємницької діяльності щодо виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг природоохоронного призначення, яка здійснюється з метою охорони довкілля. Такий вид діяльності екологічно орієнтованого бізнесу, на думку переважної більшості сучасних дослідників, слід відносити, передусім, до інновацій природоохоронного характеру. Це пов'язано із тим, що вони є гармонійною складовою загального механізму досягнення та забезпечення екологічної безпеки країни в цілому, а також пов'язані з перспективами виходу на паритет економічних, соціальних і екологічних цінностей суспільства [1].

Розвиток економіки України спирається на існуючу технологічну базу. Наслідком цього є у 10 разів більша енергоємність важкої промисловості України порівняно із Західною Європою. За виробничий цикл, починаючи від видобутку сировини, на одну тонну кінцевої продукції припадає дев'ять тон відходів. Частка матеріаломісткої збиткової промисловості становить в Україні 60% внутрішнього валового продукту.

За оцінкою складових Індексу екологічної ефективності, що відображає досягнення країн у сфері екологічної політики у 2018 році, Україна посіла 109 місце серед 180 країн світу в рейтингу [3]. Головною причиною низької позиції у рейтингу України є її неефективна ресурсна продуктивність виробництва, якою вимірюється «зелений прогрес».

Саме тому в Україні постає необхідність запровадження стратегії чистого виробництва. Дана стратегія повинна визначити шляхи комплексного вирішення екологічних та економічних проблем, забезпечити передумови створення дієвої системи сприяння впровадженню підприємствами стратегії та методів такого виробництва.

На сьогодні імплементація європейських екологічних норм відбувається завдяки угоді асоціацію, у відповідності до якої Україна зобов'язується наблизити своє екологічне законодавство до законодавства ЄС протягом 2-10 років. Змістовна частина вимог полягає у створенні уповноважених державних органів контролю та приватних організацій щодо моніторингу стану навколишнього середовища, зокрема методик розрахунку граничних обсягів викидів для забруднюючих речовин.

До додаткових чинників, які спонукають до розвитку екологічного підприємництва в Україні можна віднести:

- посилення міжнародних та національних екологічних стандартів;
- розвиток екологічних ринків товарів і послуг;
- посилення зацікавленості споживачів в отриманні екологічних благ із урахуванням екологічної складової;
- удосконалення державного регулювання екологічного підприємництва в регіонах.

Екологічна складова розвитку підприємницької діяльності передбачає впровадження сучасних технологій і методів господарювання, що здатні забезпечити необхідні обсяг і якість продукції при мінімальній витраті матеріальних ресурсів та мінімальному впливі на довкілля. Україні життєво необхідна стратегія більш чистого виробництва, яка повинна визначити шляхи комплексного вирішення екологічних та економічних проблем, забезпечити передумови створення дієвої системи сприяння впровадженню підприємствами стратегії та методів такого виробництва [2]. Підприємства «зеленого» бізнесу в перспективі можуть отримати значні конкурентні переваги, а саме:

- покращення ділової репутації та іміджу;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- підвищення мотивації до впровадження інновацій;
- кращі, безпечніші умови праці та проживання працівників;
- підвищення довіри з боку споживачів, акціонерів;
- економія витрат виробництва, реалізації продукції, на надання послуг,

- переробку та утилізацію відходів;
- раціональне використання ресурсів та енергії;
- зменшення екологічних ризиків;
- відсутність або зниження розміру екологічних штрафів.

Таким чином, глобальні екологічні проблеми свідчать про необхідність гармонійного поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів розвитку, зміщення акцентів розвитку економіки на користь екологічної складової, що вимагає істотного корегування діяльності всіх суб'єктів економіки і політики.

Екологічна спрямованість бізнесової діяльності є однією з необхідних умов покращення екологічного стану, вирішення проблем раціонального використання природних ресурсів та підвищення добробуту громадян в світі та в Україні зокрема. Для забезпечення екологічної спрямованості інноваційного розвитку конкурентоспроможної економіки необхідний достатній рівень мотивації екологізації інноваційної діяльності підприємств різних галузей економіки і суспільства в цілому.

Подальший розвиток підприємництва в Україні неможливий без використання природоохоронних технологій, які в перспективі будуть представляти одну з основних засобів конкурентної боротьби. Популяризація та розвиток екологічного підприємництва в державі сприятиме покращенню екологічного стану, вирішенню проблем раціонального природокористування та підвищення екологічного, матеріального і духовного добробуту громадян України.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601>.
2. Скороход І.С., Ребрина Н.Г. Напрямки розвитку екологічного підприємництва в Україні. *Економіст*. 2013. №4. С. 206-211.

Бондар Анастасія
Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
 Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СУЧАСНА ПАРАДІГМА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ

Сучасні умови господарювання характеризуються насиченою конкуренцією між товаровиробниками. Більшість ринків представлені великою кількістю виробників одноманітних товарів, які пропонують власну продукцію відповідним потенційним споживачам. Останні у свою чергу мають широкий вибір для оптимального вибору товару того чи іншого товаровиробника. У таких умовах розвивається гостра конкуренція за споживача.

Примітивні шляхи завоювання прихильності споживача як то: «штучне» зниження ціни, надання додаткових послуг, проведення рекламних акцій носять лише короткостроковий ефект. Вони можуть забезпечити лише тимчасове зростання продажу, збільшення доходів тощо. У тім підприємствам необхідно орієнтуватися на довгострокову перспективу. За таких умов головним шляхом забезпечення стабільного розвитку є активне використання інновацій. Лише інновації спроможні створити відповідні можливості повноцінного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» вона визначається, як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1]. Саме інноваційна діяльність на сьогодні стає новою парадигмою розвитку сучасності.

Інноваційна діяльність супроводжує весь період еволюції та розвитку суспільства. Так, саме завдяки інноваційній діяльності виникли відповідна продукція, які на разі стала невід'ємною частиною нашого повсякденного життя: пилососи, праски, смартфони, ноутбуки, планшети тощо. Усе це є продуктом інноваційної діяльності підприємств, науковців та найкращих «умів» людства. У загальному можемо стверджувати, що під інноваційною діяльністю слід розуміти виробництво будь-якого нового товару або ж модифікація існуючого. Крім того, не можна забувати, що інноваційна діяльність має різні різновиди. Так, інновації, які є продуктом інноваційної діяльності мають такі види [2]:

- продуктові – впровадження товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними у частині їх властивостей або способів використання;
- процесові – впровадження нового чи значно поліпшеного способу виробництва чи доставки продукту;
- маркетингові – впровадження нового методу маркетингу, що включає значні зміни в дизайні чи пакуванні продукту, його складуванні, просуванні на ринок або визначенні ціни продукту;
- організаційні – впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків.

За ринкових умов інновації пронизують всю економіку. Будучи необхідною умовою для розвитку виробництва та підтримки конкурентоспроможності, розширення виробничих можливостей та підвищення якості продукції, розробки нових товарів і послуг, вони виступають засобом, за допомогою якого організації адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та змінюють його у власних інтересах.

Сучасні підприємства можуть використовувати та впроваджувати у своїй діяльності як окремі види інновацій, так і окремо визначений комплекс інноваційних заходів. У тім, інноваційна діяльність, порівняно з іншими видами, є більш ризиковою. Тому здійснювати її необхідно досить обережно, ретельно обмірковуючи кожний хід та моделюючи прогноз можливих наслідків. Справа в тім, що не вдала реалізація інноваційної діяльності може завдати підприємству великих збитків, а саме: погіршити ринкову репутацію, привести до додаткових витрат та інших негативних результатів [3].

Незважаючи на можливі негативні наслідки реалізація інноваційної діяльності є необхідною умовою та важливим фактором виживання на ринку для будь-якого підприємства. Організації, які не приділяють достатньо уваги інноваційній діяльності приречені на провал. Адже, без інноваційної діяльності унеможлиблюється подальший розвиток підприємства. Вітчизняний бізнес повинен постійно удосконалюватись, впроваджуючи новітні технології, генеруючі нові продукти, застосовуючи інноваційні маркетингові кроки, удосконалюючи виробничі процеси тощо.

Інноваційна діяльність повинна спрямовуватись на поліпшення усіх бізнес-процесів, які здійснюються на підприємстві і таким чином створювати нові можливості реалізації бізнесу. Незважаючи на те, що за певних умов інноваційна діяльність також може завдати збитків підприємству, займатися нею потрібно обов'язково. Даний факт не повинен викликати жодних сумнівів. Ефективність її реалізації напряду залежатиме від компетенцій та кваліфікації відповідних фахівців визначених галузей підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Слід зазначити, що користь від реалізації інноваційної діяльності для комерційних підприємств полягає в:

- завоюванні прихильності більшої кількості споживачів (клієнтів);
- зростанні доходів та прибутків;
- зниженні витрат, переході на ощадне виробництво;
- зростанні обсягів реалізації продукції;
- покращенні внутрішніх бізнес-процесів;
- поліпшенні іміджу та репутації підприємства тощо.

Це лише короткий перелік тих переваг, які може отримати підприємство від інноваційної діяльності. Завдяки цьому підприємство має змогу займати привілейоване становище на ринку та розвиватися навіть у найбільш несприятливих зовнішніх умовах господарювання.

Таким чином, в сучасних конкурентних умовах, які підсилюються процесами глобалізації та НТП, єдиною альтернативою розвитку підприємств є активна реалізація інноваційної діяльності. Вона стає сучасною парадигмою розвитку організацій. Інноваційна діяльність спрямована на забезпечення довгострокового розвитку підприємства на ринку на основі виробництва нової продукції, поліпшення технологічних процесів, впровадження новітніх способів залучення клієнтів тощо. Завдяки інноваційній діяльності відбувається розвиток не лише підприємств, а й всього суспільства. Адже, без її участі неможливо створити жодний новий товар спроможний задовольнити відповідні потреби споживача. Вона виступає єдиною реальною альтернативою розвитку сучасного підприємництва. Її роль в умовах сьогодення неможливо переоцінити.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 05 грудня 2012 року № 5460-VI / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

2. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.

3. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2 (100). С. 29-44.

Варважицька Наталія
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Глобальні екологічні проблеми свідчать про необхідність гармонійного поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів розвитку, зміщення акцентів розвитку економіки на користь екологічної складової, що вимагає істотного корегування діяльності всіх суб'єктів економіки і політики.

Екологічна спрямованість бізнесової діяльності є однією з необхідних умов покращення екологічного стану, вирішення проблем раціонального використання природних ресурсів та підвищення добробуту громадян в світі та в Україні зокрема. Для забезпечення екологічної спрямованості інноваційного розвитку конкурентоспроможної економіки необхідний достатній рівень мотивації екологізації інноваційної діяльності підприємств різних галузей економіки і суспільства в цілому.

В Україні необхідність екологізації визначається законами України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», «Про охорону навколишнього природного середовища», іншими екологічними законами та нормативно-правовими актами держави.

Популярність «зеленого» бізнесу стрімко зростає, водночас концепція його ведення істотно змінюється. Так, в економічно розвинених країнах світу головні програми спрямовані, наприклад, не на введення в дію очисного обладнання, як це було донедавна, а на створення екологічно чистих технологій. Це свідчить про тенденцію до зростання інтересу, активізацію ініціатив компаній та інших організацій щодо втілення стратегій відповідального ведення бізнесу [1].

В багатьох країнах світу нині зростає стимулюючий вплив екологічних податків на розвиток економіки. Вони покликані вирішити завдання:

—зробити вартість продукції більш адекватною стосовно до витрат і втрат, включаючи вартість природних ресурсів і нанесену шкоду навколишньому середовищу;

—сприяти компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством [2].

У деяких розвинених країнах практикується новий економічний механізм екологічної політики — плата за повернені викиди, що передбачає спрямування коштів зі спеціальних фондів тим підприємствам і організаціям,

які за рахунок удосконалення виробництва домоглися зменшення шкідливих викидів у навколишнє середовище. Плата за повернені викиди та технологічні премії за використання природо-зберігаючих технологій є "м'якими" ринковими економічними інструментами екологічної політики, які використовуються, головним чином, тільки у найрозвинутіших країнах світу – США, Японії, Швеції та ряді інших.

Досліджуючи ситуацію в Україні, протягом останніх років було розроблено різноманітні програми, що встановлюють екологічні критерії діяльності. Так наприклад для туристичних об'єктів (зокрема, готелів) надаються відповідні сертифікати об'єктам, що відповідають цим критеріям. Зазвичай сертифікація такого типу стає важливим елементом маркетингу об'єкта – що саме собою демонструє важливість екологічної ефективності туристам, яких туристичні об'єкти бажають залучити.

Існує поширене помилкове судження, що екологізація діяльності підприємств пов'язана з технічними труднощами, додатковими навантаженням і витратами. Насправді дуже часто існують незатратні/малозатратні заходи, яких може бути вжито і які є фінансово привабливими для малого та середнього бізнесу [3].

Для інформування про можливі напрямки екологізації бізнесу варто організовувати семінари, тренінги та промислові виставки (зокрема, організовані галузевими асоціаціями та іншими об'єднаннями підприємців). Дані заходи можуть стати ефективним інструментом передачі інформації або надання загальних рекомендацій щодо впровадження зелених методів ведення бізнесу. Хоча малоімовірно, що більшість підприємств зможе витратити час на участь у таких заходах, оскільки зазвичай вони не мають достатньої кількості працівників для залучення до роботи з екологічними питаннями.

Також, до низько-затратних можливостей в сфері екологічного управління варто віднести політику управління відходами, яка передбачає збір відходів, переробку та вторинну переробку відходів, утилізацію відходів. Відходи, утворені промисловими, комерційними й адміністративними підприємствами, набагато легше переробити, та сортувати, такі підприємства можуть зібрати чималу кількість сировини для вторинної переробки і навіть отримати кошти за здачу в спеціалізовані установи.

Отже, головною метою діяльності суб'єкту господарювання є отримання прибутку, саме тому інтереси бізнесу в сфері екологізації виробництва зосереджені виключно на прибуткових сферах діяльності. В стимулювання екологізації підприємництва вагому роль відіграє політика держави, однак в той же час невеликі підприємства та бізнеси мають можливість вжити ряд заходів, що сприятимуть екологізації без значних витрат.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601>.

2. Васюта О.А. Податкове стимулювання екологізації економічного розвитку України. Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі. *Науковий вісник*. 2015. Вип. 15.1. С.175-200.

3. Печенюк А.В. Перспективи розвитку екологічного підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 3. С.172-175.

Верещака Анастасія

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Застосування інформаційних технологій набуває все більшого значення в процесі управління підприємством. Досвід успішних компаній доводить, що ефективне управління підприємством неможливо без управління її інформаційною діяльністю та всією системою корпоративної інформації. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством реалізується з метою ефективною та оперативною комп'ютерною обробки інформаційних ресурсів, зберігання великих обсягів економічно важливої інформації та передачі її на будь-які відстані в мінімальні терміни часу. Тобто основне завдання системи управління полягає в оптимізації діяльності підприємств на основі застосування новітніх інформаційних технологій.

Питання застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством і їх економічного обґрунтування отримали значного розвитку завдяки науковим доробкам таких відомих авторів, як: С. В. Войтко, С. Г. Діордіці, А. Г. Литвак, Н. Б. Кирич, Н. С. Меджибовської, Т. В. Сакалош, З. М. Соколовської та інших.

Метою даного дослідження є визначення ролі інформаційних технологій в управлінні підприємством.

Інформаційна технологія— система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. Інформаційні технології реалізуються в автоматизованому і традиційному (паперовому) видах. Обсяг автоматизації та тип і характер використання технічних засобів залежить від характеру конкретної технології [2, с. 20].

Метою інформаційної технології управління є задоволення інформаційних потреб всіх без виключення співробітників фірми, що мають справу з ухваленням рішень. Вона може бути корисною на будь-якому рівні управління.

Основним завданням сучасних інформаційних систем та технологій є можливість спрощення виконання основної діяльності працівником, вивільнення значної кількості робочого часу від постійного аналізу документації та розробки нових стратегій управління, пошук нових ефективних методів управління людським капіталом [3, с. 40].

Сучасне матеріальне виробництво та інші сфери діяльності все більше потребують інформаційного обслуговування, переробки величезної кількості інформації, тому перед керуючим органом постають завдання отримання своєчасної ринкової інформації, її переробки, а також ефективної її передачі у вигляді керуючих впливів. Прийняття будь-якого рішення в управлінні вимагає оперативної обробки значних масивів інформації. Компетентність керівника вже залежить не стільки від досвіду, отриманого в минулому, скільки від володіння достатньою кількістю актуальної для даної ситуації інформації та вміння зробити корисні висновки. Розв'язанням цієї проблеми займається інформаційний менеджмент, а саме: інформаційні технології менеджменту. саме цьому аспекту присвячені дані дослідження [1].

Інформаційна технологія є найбільш важливою складовою процесу використання інформаційних ресурсів суспільства. Вона пройшла кілька еволюційних етапів, зміна яких, головним чином, визначалась розвитком науково-технічного прогресу і появою нових технічних засобів переробки інформації. Впровадження персонального комп'ютера в інформаційну сферу визначили новий етап розвитку інформаційної технології і зміну її назви, за рахунок приєднання одного з синонімів: «нова», «комп'ютерна» або «сучасна». Визначення «нова» підкреслює новаторський, а не еволюційний характер цієї технології, оскільки суттєво змінює зміст різних видів діяльності в організаціях [3].

Технологічну основу інформатизації менеджменту створюють комп'ютери останніх поколінь і сучасні засоби зв'язку. На базі цих технічних засобів формуються інформаційні технології. В основному мова йде про створення інформаційних технологій з використанням штучного інтелекту. Вони охоплюють повний інформаційний цикл – вироблення інформації, їхню передачу, переробку, використання для перетворення об'єкта, досягнення вищих цілей. Інформаційні технології третього рівня дозволяють перейти на вищий етап комп'ютеризації менеджменту, задіяти техніку у творчому процесі, з'єднати силу людського розуму з потужністю електронної техніки.

Більш точним слід вважати термін «нова», а не «комп'ютерна» інформаційна технологія, бо він відтворює в її структурі не тільки технології, побудовані на використанні комп'ютерів, але і технології, побудовані на інших технічних засобах, особливо на засобах, які забезпечують телекомунікацію.

Таким чином, за допомогою інформатизації, шляхом створення цілісної взаємозалежної системи нормативних, інформаційних і інструментальних засобів для рішення господарських завдань досягається інформаційно-аналітичне керування всіма відділами на підприємстві. Використовуючи сучасні технології, підприємства отримують нові можливості, щодо узгодження обсягів виробництва з попитом у режимі реального часу, формування нових каналів продажу й розміщення продукції, оптимізації організаційної структури управління, оптимізації структури виробництва, покращення якості обслуговування потенційних споживачів і на цій основі, підвищення ефективності і конкурентоспроможності господарської діяльності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бойко І.В. Інформаційні технології. URL: <http://users.unicyb.kiev.ua>
2. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 19-24.
3. Микитишин С.М. Сучасні інформаційні технології. URL: <http://ittehnolog.com>.
4. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у XXI ст. *Економіка України*. 2018. № 2. С. 38-46.

Вечірко Микола

Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства змушені постійно шукати шляхи збільшення фінансових ресурсів, а також самостійно вирішувати питання щодо пошуку нових ринків збуту, оновлення асортименту продукції, модернізації виробництва та ін. За для реалізації подібних кроків не завжди достатньо тільки залучення додаткових капітальних вкладень. Дуже часто підприємства стикаються із низкою факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють негативний вплив на фінансово-економічну діяльність всього підприємства та стають причиною виникнення певних видів ризиків, що призводять до значних фінансових втрат.

Питанням дослідження сутності фінансових ризиків та методології їх нейтралізації присвячені праці Бланк І.А., Вишнівська Б., Говорушко Т.А., Камінський А. Б., Коваленко Л.О., Корж Н.В., Крамаренко Г. О., Чорна О. Є., Соколовська В.В., які зробили ґрунтовні дослідження в цій сфері.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів процесу управління фінансовими ризиками.

Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює перелік ризикових ситуацій, які виникають при присутності конкретних умов та обставин. Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації економічних ризиків, на які в процесі своєї діяльності наражаються практично усі підприємства.

Зростання ступеня впливу фінансових ризиків на результати діяльності і фінансову стабільність підприємства пов'язане зі швидкою мінливістю економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин господарюючих суб'єктів, появою нових фінансових технологій і інструментів, а також цілим рядом інших чинників.

Управління фінансовими ризиками підприємства є системою принципів і методів розробки та реалізації ризикових фінансових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних фінансових наслідків [1, с. 167].

Головною метою управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку і запобігання можливому зниженню його ринкової вартості.

Процес управління фінансовими ризиками включає широкий спектр дій, який у систематизованому вигляді може бути представлений як послідовність наступних етапів:

1. Ідентифікація, як усвідомлення ризику, встановлення причин його виникнення;
2. Квантифікація як вимірювання, аналіз та оцінка ризику;
3. Мінімізація як зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;
4. Моніторинг як здійснення постійного контролю за рівнем ризику [2, с. 53].

Ідентифікація ризику полягає в установленні переліку основних видів ризику, що притаманні саме цьому підприємству. На цьому етапі формується перелік можливих внутрішніх (несистематичних) ризиків у розрізі видів діяльності підприємства, рівень виникнення яких пов'язаний з організацією управління саме на даному підприємстві (низька кваліфікація працівників, відсутність практичного досвіду тощо). Далі, визначається перелік зовнішніх (систематичних) ризиків, що пов'язані не тільки з діяльністю конкретного підприємства, але й з економічним розвитком держави (наприклад, інфляційний ризик, податковий ризик, процентний ризик). Заключною стадією є утворення загального портфелю ризиків, які пов'язані з діяльністю підприємства (можливі зовнішні і внутрішні ризики).

Складність практичної реалізації першого етапу процесу управління ризиками залежить, насамперед, від джерела виникнення та характеристики ризику.

Ідентифікувати ризик і проаналізувати його на якісному рівні необхідно, але недостатньо. Важливо виміряти величину ризику, тобто провести його квантифікацію. Ступінь ризику економічних рішень оцінюється очікуваними втратами, що є наслідками даного рішення, тому системи оцінки ризику, які формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику: величину (суму можливих втрат); ймовірність настання негативної події; тривалість періоду впливу ризику.

Другий етап процесу управління, квантифікація, завершується порівняльним аналізом реального та допустимого рівнів ризиків. Зрозуміло, що жоден суб'єкт господарської діяльності не в змозі уникнути всіх ризиків, тому виправданий або допустимий ризик розглядається як необхідна складова стратегії і тактики управління.

Система механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання наступних методів:

1. Уникнення ризику. Цей метод полягає в розробці таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику.

2. Лімітація концентрації ризику. Механізм лімітації концентрації фінансових ризиків використовується звичайно у тих видах, які виходять за межі допустимого рівня, тобто за фінансовими операціями, що здійснюються в зоні критичного або катастрофічного ризику. Реалізується шляхом встановлення на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів у процесі розробки політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності.

3. Хеджування фінансових ризиків, яке шляхом здійснення відповідних операцій з похідними цінними паперами є високоефективним механізмом зменшення можливих фінансових втрат при настанні ризикового випадку. Проте воно вимагає певних витрат на виплату комісійної винагороди брокерам, премій по опціонах і т.п.

4. Диверсифікація. Механізм диверсифікації використовується, перш за все, для нейтралізації негативних фінансових наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків. Разом з тим, він дозволяє мінімізувати певною мірою і окремі види систематичних (специфічних) ризиків – валютного, процентного і деяких інших. Принцип дії механізму заснований на розділенні ризиків, перешкоджаючи їхній концентрації.

5. Розподіл ризиків. Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків заснований на частковому їх трансферті (передачі) партнерам по окремих фінансових операціях. При цьому господарським партнерам передається та частина фінансових ризиків підприємства, по якій вони мають більше нагоди нейтралізації їх негативних наслідків і мають в своєму розпорядженні ефективніші способи внутрішнього страхового захисту.

6. Самострахування (внутрішнє страхування). Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків заснований на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, що дозволяє подолати негативні фінансові наслідки за тими фінансовими операціями, які не пов'язані з діями контрагентів.

7. Страхування фінансових ризиків. У процесі страхування підприємству забезпечується страховий захист за всіма основними видами його фінансових ризиків – як систематичними, так і несистематичними. При цьому обсяг відшкодування негативних наслідків фінансових ризиків страховиками не обмежується: він визначається реальною вартістю об'єкту страхування (розміром страхової його оцінки), страхової суми і розміром страхової премії [3, с. 59].

Таким чином, фінансовий ризик є однією з найскладніших категорій, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності і характеризується невизначеністю щодо здійснення тієї чи іншої фінансової операції в майбутньому. Управління фінансовими ризиками підприємства є системою принципів і методів розробки та реалізації ризикових фінансових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних фінансових наслідків. Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволяти оцінити, які ризики і якою мірою може прийняти на себе суб'єкт господарювання, а також визначати, чи виправдовує очікувана дохідність відповідний ризик.

Список використаних джерел:

1. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактори діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9. С.166-171.
2. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. К.: ЦНЛ, 2017. 188 с.
3. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними. *Фінанси України*. 2018. № 10. С.56-61.
4. Корж Н. В., Соколовська В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 53-57.
5. Лисенко Ж. П., Юрій Е. О., Корж Н. В. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 5 (20). С. 59-64.
6. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10. С. 1.1-1.6.

Вітенко Галина

Науковий керівник: Бабчинська О.І. к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах становлення сучасної економіки, культура бізнесу теж почала змінюватися, разом з тим переорієнтувалися й уявлення про цінність співробітників. Люди із знаряддя праці перетворилися на найцінніший актив організації. Такі зміни вимагають перегляду не лише підходів до управління персоналом, а й концептуальних змін у комунікації між керівниками та працівниками.

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією. Коберник Е.Г. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Трудова поведінка людини спонукає не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Сукупність мотивів діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою у кожної людини, система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її діяльності [3].

У зарубіжній практиці припускається преміювання менеджерів-управлінців не лише грошовими виплатами, але і акціями чи іншими правами власності. Цей спосіб дуже поширений у країнах з розвиненими фондовими ринками, такі як США, Великобританія, Франція та ін.

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація – це те, що знаходиться «всередині» людини. Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи призводить до якісного результату. Мотиватор — чинник, позитивний або негативний, що “резонує на одній частоті” із мотивацією - це внутрішнє обґрунтування людиною певної дії, сформульоване нею з урахуванням власних уподобань, цінностей, потреб. У системі цінностей особи стимули і мотиватори можуть збігатися, а можуть суперечити одне одному. Крім того, людина може не зважати на певні стимули, тому що для неї на даний час важливішими є інші моменти, в той час як мотиватор завжди викликає певну реакцію [2].

В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. Для рішення виробничих задач формуються кола працівників в залежності від їх внеску, в тому числі і в піднесенні виробництва праці [3]. Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах знало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі «British Telecom» винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше [1]. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості які до цього були непомітними. Один з дійових методів мотивації – створювання самоправних груп. Як приклад є досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, присудження нагород, координація з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

Вітчизняні підприємства нехтують створенням фундаментальної мотивації, щодо того як організувати ефективну діяльність та управлінські рішення і не розуміють важливості взаємодії їх інтересів та інтересів фірми. Буває, що на підприємстві застосовуються лише деякі елементи мотивації праці, а не їх комплекс, тому система мотивування не приносить плодів, а отже має короткотерміновий характер дій.

Щоб робітники вітчизняних підприємств були більш задоволені умовами праці ми пропонуємо наступне.

Від японської моделі для приросту ефективності праці можна ввести таку систему стимулювання праці яка будувалася б на трьох основних факторах – майстерності професіоналістів, віку і стажу роботи. Встановлювати оклад праці лише за тарифною сіткою та таким чином визначати умовно-постійну частину оплати праці [3]. Зарплата виплачувалася б за майстерність, кваліфікацію, категорію і розряд.

Від американської моделі можемо запозичити економічний добробут та успіх кожного, як масову орієнтацію моделі соціокультурних особливостей нації. Важливим було б введення як для основних так і для допоміжних працівників оплати, яка охоплювала б і погодинну і відрядну елементи системи.

Французька модель навчила б нас охоплювати як стратегію планування і стимулювання конкуренції так і гнучке оподаткування. Шведи поширили цікаву стратегію посилення політики соціуму, адже вони орієнтуються на зменшення майнової нерівності через перерозподіл національного прибутку на сторону малозабезпечених верств населення.

Особливо потрібною для українців є модель мотивації німецьких підприємців, тому, що в її центрі перебуває людина як вільна особистість з вільними інтересами, і відповідальністю перед соціумом.

Отже, потужним фактором розвитку є трудова активність, як система мотивації працівників. І щоб застосувати її максимально продуктивно потрібно мати чітке уявлення про поведінку людей та створення мотивів до ефективної праці.

Тому, зробивши діагностику вітчизняної та світової мотивації праці можна виділити такі шляхи підвищення стимулювання праці:

- використання матеріальних і не матеріальних стимулів;
- створення точного графіку кар'єрного росту просування працівників з обговоренням усіх умов;
- встановлення точного рівня оплати праці на такому рівні який надасть достойний рівень життя робітників;
- номенклатурна система управління має самознищитися;
- повинне бути постійне спілкування робітника з управлінцем.

Також важливим аспектом є оцінка персоналу в управлінні людськими ресурсами будь,якої сучасної компанії і являє собою цілеспрямований процес становлення відповідності між якісними характеристиками персоналу і вимог до займаної посади. Розглядаючи цей процес у рамках HR,менеджменту, слід зазначити, що основним завданням управління людськими ресурсами є кваліфікований підбір персоналу, який буде впливати на кінцеві показники роботи організації. Всі організації існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. Оскільки всі люди індивідуальні і відрізняються один від одного своїми вміннями, здібностями і якостями, то природним чином, співробітники організації по різному виконують свої обов'язки. Серед них є і лідери, і аутсайтери, управління якими передбачає застосування різних методів оцінки, формування відповідної системи мотивації [2].

Таким чином, щоб провести таку диференціацію та відповідним чином вибудувати систему мотивації праці, необхідно використовувати певну систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником компанії своїх посадових обов'язків.

Список використаних джерел:

1. Базик Е.Ф. Система мотивації персоналу на підприємстві як поштовх до управління. *Актуальні проблеми гуманітарних і природничих наук*. 2016. №4/1. С. 167-172.
2. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
3. Коберник Е.Г. Система мотивації персоналу як основоположний фактор індивідуальної результативності праці. Соціально-економічні проблеми і перспективи розвитку трудових відносин в інноваційній економіці: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2016. С.164-166.

Вітенко Галина

Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТЕЙКХОЛДЕРИ ЯК УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЦЕЙ ПРОЦЕС

Успішне запровадження стратегічних змін на підприємстві залежатиме від консолідації зусиль усіх учасників цього процесу. Мова йде про партнерів, тобто так званих стейкхолдерів.

До числа стейкхолдерів можна віднести: компаньйони, власники, співвласники фірми, акціонери, постачальники, органи місцевої влади, профспілкові органи, партії і громадські організації, ЗМІ, а також менеджери і весь персонал фірми, тобто це всі хто в тій чи іншій мірі зацікавлений в успішному розвитку підприємства[2 с. 150]. Ці учасники та групи впливу можуть об'єднуватися між собою в певні неформальні коаліції, вплив на підприємство яких слід обов'язково врахувати. Але такі відносини не завжди є кооперативними, але і можуть носити конкурентний характер.

І нарешті всіх стейкхолдерів можна віднести до складної системи в стані динамічної рівноваги з середовищем підприємства. Таку систему по відношенню до конкретного середовища іноді називають «коаліцією впливу», або «коаліцією учасників бізнесу», «коаліцію впливу на процес проведення стратегічних змін».

Максимальне задоволення інтересів партнерів є головним мотивуючим елементом їх активного сприяння проведенню стратегічних змін на підприємстві. Але на жаль задіяти такий мотив на практиці складно, через різноманітність і перетин інтересів стейкхолдерів та часто утворювані конфлікти інтересів.

Типовими типами конфліктів в основі яких лежать інтереси стейкхолдерів:

- довгострокова стратегія зростання може вступати в конфлікт з короткостроковими потребами досягнення ефективності того чи іншого

проекту, зростання рівня заробітної плати, дивідендів, рухом грошових коштів, тощо. Наприклад може існувати між стратегією зростання підприємства і намаганням більшості акціонерів отримувати високі дивіденди на акції;

- бажання компанії масово розширювати ринки може суперечити бажанню стейкхолдерів, щоб фірма випускала високоякісні продукти, добре обслуговувала покупців;

- інвестиції в нову технологію і автоматизацію можуть привести до втрати робочих місць;

- суспільне володіння акціями може конфліктувати з необхідністю фірми тримати в секреті показники прибутків і структури капіталу;

- додаткові внески в нерухомість і устаткування можуть не співпадати з бажанням керівництва бути незалежним від тих, хто забезпечує фінансування, хоч засобів для інвестицій не вистачає[1, с. 300].

Навіть із цього невеличкого списку помітно не озброєним оком, що подібні конфлікти гальмуватимуть процес проведення стратегічних змін на підприємстві. Завданням менеджерів є розуміння очікувань різних груп стейкхолдерів, прогнозування конфліктів їх інтересів і максимальне узгодження та запобігання останнім.

Результативність дії групи впливу залежить від поєднання: рівня її влади, бажання бути почутою і досягти конкретної мети, політичної майстерності, уміння переконати і добитися свого в ході представлення особам суті проблеми, яку вони бачать і бажаних змін.

Особливі можливості впливу на підприємства мають стейкхолдери в особі державних органів. Вони можуть:

- регулювати діяльність підприємства допустимими методами;

- націоналізувати компанію і накласти на неї соціальні зобов'язання як на державну власність;

- демократизувати підприємство шляхом введення робітників, представників споживачів та інших груп впливу в його структуру, що ухвалює рішення;

- довірити фірмі робити те, що найбільш прийнятне для суспільства і корисне для неї[3 с. 30].

Стратегічні зміни сильно впливають на ряд стейкхолдерів і тому зрозуміло, залишатися безучасними вони не можуть. До того ж для відстоювання своїх інтересів вони мають значні можливості. А тому ігнорувати стейкхолдерів, як учасників впровадження стратегічних змін на підприємстві, дуже небезпечно. Це може призвести, до суттєвого зростання вартості проведення змін – вона може взагалі не відбутися.

Отже, зі стейкхолдерами слід систематично співпрацювати, знати і зважати на їх інтереси. Звісно ж, бажання кожної сторони прийняти конкретний ризик може бути різним, проте зазвичай вдається досягти компромісу.

Список використаних джерел:

1. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. пос. М. Аспект. Прес, 2017. 415с.
2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. К.: Основа, 2017. 619с.
3. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Підручник. Львів. «Магнолія плюс», 2017. 387с.

Вознюк Ірина

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному менеджменті дедалі більше значення мають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі використання наявних ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку та реалізувати свої можливості на вищому рівні.

Чимало вітчизняних і зарубіжних дослідників звертали увагу на необхідність системи мотивації в процесі підвищення ефективності праці на підприємстві. Серед них, зокрема, варто відзначити: Л. Безчасного, І. Бондаря, А. Бугуцького, М. Герасимчука, Г. Дмитренка, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Н. Павловської, М. Семикіна, А. Чухно, С. Брю, П. Друкера, Д. Мак-Клеланда, П. Самуельсона та інших.

Метою дослідження є визначення шляхів формування сучасної мотиваційної системи, як основного фактору вискооефективної, продуктивної праці персоналу.

Мотивація праці – це внутрішні стимули окремої людини, або групи людей до трудової діяльності. Вітчизняна і світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно зростає. Варто зауважити, що у даний час в Україні система мотивації трудової діяльності слабо розвинена. Але ж відомо, що головним ресурсом кожного підприємства є його трудові ресурси, від якості та ефективності використання яких залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність у ринкових умовах функціонування [3, с. 94].

До внутрішніх факторів впливу на систему мотивації належать: параметри виробництва (обсяг і структура виробництва, номенклатура продукції, місцезнаходження виробництва, наявність соціальної інфраструктури та ін.); параметри персоналу (чисельність, кваліфікація, статеві і вікова структура, потенціал тощо); організаційні параметри (система управління, організаційна структура, рівень розвитку корпоративної культури, система комунікацій); фінансові параметри (стійкість, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність).

До зовнішніх факторів впливу на систему мотивації відносять: нормативна-законодавчу базу; заходи державного регулювання; діяльність профспілок; стан і кон'юнктуру ринку праці; рівень науково-технічного прогресу; соціальні та політичні зміни в суспільстві [2, с. 57].

Формуючи систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства, відповідно до того, що вони вважають важливим для себе, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра та життєвий успіх. У працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці виступає визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює перевагу у застосуванні матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Головне місце у формуванні мотивації персоналу до доцільної діяльності посідає комплексна оцінка якостей взаємин і результатів праці працівників. Об'єктивними показниками оцінки мотивації персоналу підприємстві виступає: рівень продуктивності праці; раціональне використання робочого часу; плинність кадрів; оборотність капіталу і його рентабельність [1, с. 55].

З метою перевірки наявності та достатності мотивації персоналу необхідно систематично перевіряти і аналізувати: задоволеність персоналу своєю роботою; ступінь присутності на підприємстві ресурсів менеджменту персоналу, які носять характер мотивації (ресурс контролю і наділення владою та відповідальністю, ресурс відданості, вірності організації, ресурс досягнення, ресурс співпраці та корпоративної культури, ресурс належної винагороди, ресурс персонального зростання); стиль управління адміністрації підприємства.

Сучасна система мотивації працівників господарюючого суб'єкта повинна відповідати наступним основним вимогам: 1) враховувати специфіку формування системи мотивів і стимулів; 2) забезпечувати відповідність між кількістю та якістю праці і рівнем задоволення потреб; 3) гарантувати вертикальну та горизонтальну відповідальність за результати праці як базового елемента ефективної системи мотивації.

В цілому можна зазначити, що формування системи мотивації персоналу підприємства повинна включати в себе два етапи. Перший - полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, а другий – у вимірі ступеня задоволення виявлених власних потреб.

Таким чином, у процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно оптимізації системи мотивації праці часто носять загальний, рекомендаційний характер. Для ефективної діяльності підприємства потрібно розробляти індивідуальні мотиваційні системи для кожного працівника, які повинні враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні, психологічні заохочення.

Список використаних джерел:

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2018. № 1. С. 55-57.
2. Бурдейний О. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації. *Менеджмент и менеджер*. 2019. № 1. С. 56-61.
3. Варданін І. Д. Нові тенденції в мотивації персоналу. *Управління персоналом*. 2019. № 9. С. 93-95.

Волинець Віталій
Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АУДИТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток ринкових відносин ставить перед підприємством безліч завдань, що визначають принципи формування його економіки. У цих умовах підприємство саме розробляє концепцію та стратегію розвитку на базі оцінки наявних ресурсів і аналізу ринкової ситуації, визначаючи основні етапи розвитку і темпи оновлення, обґрунтовуючи область діяльності фірми взаємодії як з партнерами, так і з конкурентами.

Стратегічний аудит дозволяє зробити процеси контрольованими і керованими. Це дуже важливе завдання, тому що компанія повинна отримати від аудитора додаткову, незалежну гарантію того, що її ресурси будуть використані ефективно.

Мета стратегічного аудиту – оцінка в цілому перспектив вирішення завдань підприємства. І кваліфіковані аудитори здатні принести користь підприємству в його боротьбі за виживання, підвищення конкурентоспроможності та платоспроможності, виявляючи вразливі місця і можливі резерви і попереджаючи керівництво про можливі ризики для підприємства.

Поняття «стратегія» увійшло в число управлінських термінів в 1950-і рр., Коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення.

Різноманітні аспекти планування аудиту широко представлені у наукових працях Ф. Ф. Бутинця, М. Т. Білухи, Н. І. Верхоглядової, Н. І. Дорош, Г. М. Давидова, Л. П. Кулаковської, В. В. Немченко, Ю. В. Пічі, Я. В. Петракова, О. А. Петрик, А. Ж. Пшеничної, К. І. Редченка, В. С. Рудницького, В. В. Рядської,

За своєю суттю стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Виділяють чотири різні групи таких правил.

1. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і в перспективі.

2. Правила, за якими складаються відносини організації з її зовнішнім середовищем. Вони визначають, які види продукції і технології організація буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Саме цей набір правил називається стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації. Їх нерідко називають «організаційною концепцією».

4. Правила, за якими організація веде свою повсякденну діяльність, так звані «основні оперативні прийоми».

Стратегічний аудит складається з декількох етапів:

Перший етап - це оцінка зовнішнього середовища. На даному етапі спеціально не варто вдаватися в подробиці діяльності окремих фірм - учасників ринку. Необхідно визначити тільки найбільш значні, стійкі тенденції в галузі в цілому.

Другий етап - оцінка самої організації. Після детальної оцінки зовнішнього середовища необхідно оцінити саму організацію. Оцінка організації проводиться в сім кроків:

- прояснення стратегії;
- вимір життєздатності та стійкості фірми;
- визначення бізнес-процесів;
- ідентифікація здібностей;
- аналіз оргструктури і розподілу ресурсів;
- оцінка корпоративної культури;
- інтеграція елементів оцінки організації.

Третій - оцінка правильності стратегічного планування. Стратегічне планування являє собою набір процедур і рішень, за допомогою яких розробляється стратегія організації, що забезпечує досягнення цілей функціонування організації. Логіка даного визначення така: діяльність апарату управління і прийняті на її основі рішення формують стратегію функціонування організації, яка дозволяє фірмі досягти своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення в області господарської діяльності. Його найважливіше завдання - забезпечити нововведення і організаційні зміни, необхідні для життєдіяльності організації. Перевіряючи ефективність стратегічного планування, аудитор повинен пам'ятати, що воно охоплює чотири види діяльності (функції): розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та регулювання, організаційні зміни.

1. Розподіл ресурсів. Даний процес включає планування розподілу ресурсів, таких як: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси і т.д. Стратегія функціонування організації будується не тільки на розширенні бізнесу, задоволенні ринкового попиту, а й на ефективному споживанні ресурсів, постійне зниження витрат виробництва.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова як пристосування організації до мінливих ринкових умов господарювання. Ринкове середовище по відношенню до суб'єктів господарювання завжди містить сприятливі і несприятливі умови (переваги і загрози). Завдання даної функції - пристосувати господарський механізм організації до цих умов, тобто скористатися перевагами в конкурентній боротьбі і запобігти різним загрозам.

3. Координація і регулювання. Ця функція передбачає узгодження зусиль структурних підрозділів організації (виробництв, цехів) для досягнення мети, передбаченої стратегічним планом. Стратегія підприємства включає складну систему взаємопов'язаних цілей і завдань. Декомпозиція цих цілей і завдань передбачає їх поділ на більш дрібні компоненти і закріплення за конкретними структурними підрозділами та виконавцями. Даний процес відбувається не спонтанно, а на плановій основі в стратегічному плані. Тому всі компоненти стратегічного плану повинні бути ув'язані за ресурсами, структурним підрозділом і виконавцям і функціональним процесам. Об'єктами координації і регулювання є внутрішні виробничі операції.

4. Організаційні зміни. Ця діяльність передбачає формування організації, яка забезпечує злагоджену роботу персоналу управління, розвиток мислення менеджерів, облік минулого досвіду стратегічного планування. В кінцевому рахунку дана функція проявляється у проведенні різних організаційних перетворень в організації: перерозподілу функцій управління, повноважень і відповідальності працівників апарату управління; створення системи стимулювання, що сприяє досягненню мети стратегічного плану, і т.п.

Таким чином, стратегічний аудит націлений на те, щоб зробити прогноз, які фундаментальні зміни можуть відбутися в галузі і яких змін від організації це може зажадати. Головне питання, на яке необхідно відповісти після проведення аудиту: чи відповідає стратегія фірми зовнішнім і внутрішнім умовам. Якщо відповідає, то які покращення можна внести в стратегію для ще більшого задоволення вимог споживачів. Якщо не відповідає, тоді результатом аудиту повинні бути рекомендації щодо зміни стратегії.

Аудит дозволяє зрозуміти, чи існує в організації чітка і зрозуміла всім стратегія, чи відповідає ця стратегія умов зовнішнього середовища, чи знають про стратегію співробітники, чи діють вони відповідно до неї. У разі якщо чіткої стратегії немає, проведення аудиту дозволяє розробити таку стратегію.

Список використаних джерел:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Ч. 1: Пер. з англ. / Наук. ред. Н. І. Гаєвська. К. : Міжнародна федерація бухгалтерів; Аудиторська палата України, 2013. С. 271.

2. Дорош Н. І. Аудит: теорія і практика. К.: Знання: КОО, 2011. С. 98.

3. Аудит. (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту) / За ред. проф. В. В. Немченко, О. Ю. Редько. К. : Центр навч. л-ри, 2012. С. 280–281.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Індустрія гостинності – важливий елемент соціальної сфери, особливістю якого є товар, представлений послугою. Згідно визначення сутності послуги К. Маркса, послуга – особлива споживча вартість, отримана певною працею, що визначає послугу не як річ, а як діяльність. Саме це визначення характеризує пряму залежність послуги від джерела надання – персоналу.

Рівень ефективності та якості надання послуги формується в значній мірі під впливом управлінської діяльності на підприємстві. Розвиток ефективної мотиваційної системи на підприємстві дозволяє в значній мірі знизити рівень конфліктності в колективі, гармонізувати відносини в системах "працівник-роботодавець" і "працівник-працівник", реально підвищити рівень самоорганізації і самоврядування, а отже – продуктивність і якість праці [1, с. 234-239].

Реалізувати дану мету можна шляхом формування та вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості трудового життя людей.

Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

У працях зазначених учених з різних точок зору досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Але, незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають не ефективну систему мотивації персоналу. Питання розробки та впровадження мотиваційного механізму необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного господарюючого суб'єкта. При розв'язанні цієї проблеми доцільним є урахування вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Стимулювання праці як спосіб управління персоналом передбачає використання всієї гами існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення спільних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії.

У сучасній практиці розвиток систем мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства призводить до підвищення продуктивності в не меншому ступені, ніж технологічне переозброєння. Більш того, відомі

численні приклади, коли конкурентні переваги досягалися не за рахунок передової техніки і технологій, а саме на основі адекватної мотиваційної системи персоналу підприємства. Як наслідок, все більше роботодавців розуміють важливість і значимість мотиваційної складової, без якої ні одне підприємство не може повністю реалізувати свій потенціал розвитку, як в тактичному, так і стратегічному аспектах [2, с. 112-114].

Формування ринкових відносин і орієнтація на економічні методи управління передбачає використання принципово нових підходів до оцінки матеріального стимулювання праці. Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує єдиної методики оцінки ефективності матеріального стимулювання праці.

Як показують дослідження, в комплексі стимулів трудової діяльності найбільш поширеним та значущим є матеріальне стимулювання, яке регулює поведінку працівника на основі використання матеріальних грошових і не грошових видів заохочення та санкцій.

Механізм його базується на створенні умов для реалізації прагнення працівника задовольнити свої потреби в грошах, як загальному еквіваленті – засобі обміну на різноманітні матеріальні і духовні блага, які виробляються в суспільстві. Споживання цих благ тягне за собою розвиток суспільства, зростання його добробуту і якості життя.

Система матеріального стимулювання – це один з найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяє впливати на ефективність діяльності співробітників і всієї компанії в цілому. Налагоджена відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів компанії, система матеріального стимулювання дозволить менеджерам цілеспрямовано управляти мотивацією співробітників і підвищити продуктивність і зацікавленість персоналу.

Існує постійне і змінне матеріальне стимулювання. Постійна частина націлена на задоволення базових потреб працівника і членів його сім'ї, забезпечує формування почуття стабільності, впевненості в завтрашньому дні, захищеності працівника тощо. Змінна – орієнтує на досягнення заздалегідь заданих організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат діяльності підрозділу та підприємства в цілому [3, с. 135-138].

Основним елементом постійної частини матеріального стимулювання є посадовий оклад, який повинен визначатися в залежності від мінімального розміру оплати праці на підприємстві та сформованого рівня оплати праці на ринку праці з урахуванням таких додаткових факторів, як рівень освіти, особливий характер роботи, стаж і досвід за посадою.

Основною та найбільш розповсюдженою формою змінної частини стимулювання є надання премії. Преміювання, як метод стимулювання, пропонує заохочення персоналу за досягнення показників, що перевищують суспільну норму результатів праці.

Оскільки нематеріальні стимули можуть варіювати у формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Якщо конкретні стимули відповідають даним потребам тієї чи іншої категорії працівників, то вони мають великий мотиваційний вплив.

До нематеріальних форм мотивації зазвичай відносять: творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративну культуру; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням.

До традиційних форм непрямого матеріального стимулювання відносяться: медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, транспортне обслуговування, оплата харчування або абонементів у спортивні клуби, крім того, для стимулювання управлінського персоналу використовується придбання за рахунок коштів роботодавця квитків на літак, надання кредитів, організація антистресових та дозвіллевих заходів.

Непряме стимулювання або соціальний пакет має принципово важливе значення в стимулювання управлінського персоналу, оскільки є одним з головних конкурентних переваг підприємств, що володіють ним, за рахунок інвестувань в розвиток. Воно націлене на залучення та закріплення персоналу на підприємстві та вирішення соціальних завдань.

Соціальний пакет, як складова матеріального стимулювання, повинен носити індивідуальний характер по відношенню до кожного управлінського працівника, стимулюючи роботу управлінського персоналу підприємства як команди.

Матеріальні і нематеріальні стимули взаємно доповнюють і узагальнюють один одного. Наприклад, отримання нової посади і відповідно підвищення зарплати дають не лише можливість придбати додаткові матеріальні блага, а й задовольнити моральні потреби. Однак для однієї людини більш значущою буде матеріальна складова, а для іншої – нематеріальна.

Таким чином, підприємства повинні мати великий арсенал різноманітних форм стимулювання персоналу. При цьому до кожного співробітника необхідний індивідуальний підхід, щоб найбільш чітко виявити переваги співробітника і його бажання розвиватися в межах організації.

Існує безліч методів, які допомагають мотивувати працівників, завдання керівника полягає в тому, щоб обрати найефективніший задля досягнення основної мети підприємства – конкурентоспроможності та збільшенні прибутку.

Список використаних джерел:

1. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 352 с.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
3. Калініченко Л.Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. Одеса, 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 135-138.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Однією з основних умов інтеграції економіки України у світове господарство є конкурентоспроможність підприємств, які ведуть або планують проводити зовнішньоекономічну діяльність на міжнародних ринках. Фундаментом міжнародної діяльності підприємства є процес планування, який зорієнтований на визначення стратегічних цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, оцінку перспектив розвитку та передбачення основних загроз та вірогідність їх виникнення у швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Дослідження в сфері планування зовнішньоекономічної діяльності присвячені наукові роботи В. Борисевича, М. Мінченко, О. Пшик-Ковальської, О. Кириченка, А. Кредісова, та ін.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності планування повинно визначатися як основа цілей загальної системи внутрішнього планування. Сенс планування зовнішньоекономічної діяльності полягає у визначенні цілей як частини внутрішньо-корпоративного управління і вироблення шляхів їх досягнення.

Етапи здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1. Постановка цілей: встановлення пріоритетних напрямків та основних завдань, обґрунтування обраних цілей.
2. Збір та обробка інформації: формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання та аналіз факторів, що впливають на здійснення цієї діяльності.
3. Здійснення прогнозів: передбачення майбутнього стану підприємства при зіставленні теперішніх показників діяльності з минулими, збір систематичної інформації про якісні та кількісні характеристики розвитку суб'єкта господарювання.
4. Розробка та обґрунтування методів планування: відбувається альтернативна розробка варіантів методик планування при виборі оптимального поєднання наявних ресурсів, що дасть можливість одержати повну віддачу техніки та раціонально організовувати технологічний процес.
5. Формування моделі планування: впровадження запропонованої моделі плану в практичну діяльність підприємства і здійснення систематичного контролю за її виконанням, тобто досягнення запланованих показників. Саме цей етап створює можливість існування зворотного зв'язку [1].

Стадії планування зовнішньоекономічної діяльності реалізуються на трьох рівнях: стратегічний, поточний та тактичний [2].

Стратегічне планування – це можливість передбачити в довгостроковій перспективі основні елементи зовнішньоекономічної діяльності [3]. Під час стратегічного планування відповідно формуються стратегічні плани, що представляють собою довгострокові плани, в яких зазначаються головні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також його основні перспективні напрями розвитку, дотримання яких сприяє досягненню головної мети підприємства.

Наступним рівнем планування зовнішньоекономічної діяльності, нижчим за ступенем від стратегічного, є поточний рівень планування, що передбачає встановлення поточних цілей, спрямованих на вирішення оперативних проблем та опис результатів, необхідних для досягнення стратегічної мети підприємства. Даний рівень входить в компетенцію менеджерів середньої ланки [4].

Планування зовнішньоекономічної діяльності на тактичному рівні – це робота менеджерів ЗЕД по реалізації тактичних рішень протягом окресленого періоду, зазвичай року. Тактичні рішення є складовими поточної та стратегічної діяльності підприємства, а тому є надзвичайно відповідальними та потребують кваліфікованих виконавців. Тактичні плани не мають суперечити головній стратегічній меті підприємства, а навпаки повинні бути інструментарієм її виконання.

Отже, процес планування зовнішньоекономічної діяльності є надважливою складовою управління, адже саме планування є основою для перспективного розвитку як підприємства в цілому, так і сфери торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник «Національний університет Львівська політехніка»*. 2014. № 12. С. 58-61.
2. Майданюк Т. Г., Соколовська В.В. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *«Науковий прогрес на рубежі тисячоліть-2011»*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Секція: Економічні науки. (Прага, 25 квітня – 5 червня 2017р.). Прага, 2011. URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.html.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. Київ: Знання–Прес, 2015. 484 с.
4. Пшик-Ковальська О. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20. С. 233–238.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день, дедалі більше підприємств починають приділяти увагу ризикам, які супроводжують їх розвиток. Оцінка ризиків дозволяє визначити діяльність підприємства в майбутньому, а отже, керівництву організації прийняти необхідні управлінські рішення щодо подальшого функціонування підприємства.

Управління ризиками - це процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. В рамках управління ризиками здійснюється кількісна та якісна оцінка ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. Головний елемент такої діяльності - процес оптимального розподілу обмежених ресурсів на виключення або зниження різних видів ризику з метою досягнення такого рівня захищеності населення, організацій і навколишнього середовища, який тільки можливий з урахуванням економічних і соціальних факторів [1].

Дослідженням даної теми займались багато, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких С. Белоусова, І. Бланк, В. Васильєв, М. Диби, М. Левченко, А. Малюкіна, В. Перепелиця.

Управління ризиком повинно мати власну стратегію і тактику, які потрібно системно узгоджувати з низкою інших системних характеристик та економічних критеріїв ефективного функціонування підприємства.

Під стратегією управління розуміють спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети за допомогою певного набору правил та обмежень для прийняття рішення. Тактика управління представляє собою конкретні методи і прийоми для досягнення мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній ситуації методів управління [2].

На мою думку, саме розробка стратегії управління різноманітними ризиками підприємства є особливо важливою для будь-якого господарюючого суб'єкта.

З цією метою найбільш важливою стає необхідність підприємства знайти відповіді на наступні питання:

- які саме види ризиків впливають на діяльність підприємства;
- які способи та інструменти дають можливість управляти цими ризиками;
- який розмір одного конкретного ризику підприємство може прийняти на себе.

Однак, формування лише стратегії для управління підприємницькими

ризиками є недостатнім, потрібно мати і механізм її реалізації – систему управління ризиками, яка в свою чергу потребує: створення ефективної системи оцінювання і контролю ризиків діяльності підприємства; виділення спеціального підрозділу (працівника), якому доручається управління ризиками; виділення коштів на втілення запропонованої стратегії в життя [3].

Оскільки підходи до вирішення управлінських завдань та самі групи ризиків, що впливають на підприємницьку діяльність, можуть бути найбільш різноманітними, стратегіям управління і процесу управління притаманна багатоваріантність. Однак, основні правила і принципи дій повинні залишатись незмінними.

Так, деякі автори вважають, що до таких правил відносяться:

- максимум виграшу;
- оптимальне співвідношення виграшу та величини ризику;
- оптимальна ймовірність результату.

На мою думку, запропоновані вище групи принципів раціональної організації управління ризиками є дещо неповними [3].

Для успішного управління ризиками підприємства слід використовувати такі принципи:

1) максимальності виграшу, який полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових вкладень капіталу вибирається той, який дає найбільшу ефективність результату при мінімальному чи прийнятному для підприємства рівні ризику;

2) оптимальної ймовірності результату: з усієї сукупності можливих рішень обирають те, при якому вірогідність результату є прийнятною для підприємства;

3) оптимального співвідношення виграшу та величини ризику, згідно якого з усіх варіантів, що забезпечують прийнятний для підприємства ризик, обирається той, в якого співвідношення прибутку і втрат (збитку) є найбільшим;

4) оптимального коливання результату полягає в тому, що з можливих рішень вибирається те, при якому ймовірності виграшу чи програшу для самого ризикового проекту мають найменший розрив;

5) мінімізації спектру можливих ризиків та ступеня їх впливу на діяльність господарюючого суб'єкта;

6) адекватності реакції, який зводиться до того, що необхідно адекватно та швидко реагувати на зміни, які можуть призвести до виникнення ризику;

7) прийняття – підприємство може прийняти на себе лише обґрунтований ризик.

Враховуючи вищенаведені принципи, можна виділити такі функції управління ризиками, як:

- прогнозування – науково обґрунтоване припущення про можливий стан об'єкта управління в майбутньому;

- регулювання – певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості даного об'єкта в ситуації невизначеності;

- координація – сукупність дій, направлених на узгодження роботи всієї системи управління ризиками;

- контроль – збір інформації про ступінь виконання запланованої програми по управлінню ризиком [3].

Безпосередньо процес управління ризиками в ході виконання вище перелічених функцій являє собою певну послідовність чітко визначених кроків, за допомогою яких підприємці можуть ясно уявити ризики, з якими вони стикаються протягом свого функціонування.

Важливими є також вибір методів управління ризиками та правильний вибір заходів щодо їх попередження та мінімізації, що визначає ефективність всього ризик-менеджменту [2].

Управління ризиками підприємства визначено як систему цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу. При цьому управління ризиком повинно мати власну стратегію і тактику, які потрібно системно узгоджувати з низкою інших системних характеристик та економічних критеріїв ефективного функціонування підприємства [4].

Основою організації системи управління ризиками на підприємстві виступають п'ять взаємопов'язаних етапів: виявлення ризиків, аналіз виявлених ризиків, вибір методів управління ризиками, організація заходів щодо управління ризиками, оцінка результатів реалізації заходів управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2008. С. 105-108.
2. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
3. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10. С. 11-16.
4. Н. В. Корж, Е.О. Юрій, Ж.П Лисенко. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20. №5. С. 59–65.

Гарбуз Юлія

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Будівництво демократичної, правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем вимагає постійної уваги до кадрової роботи в органах державної влади. Адже від державних службовців, їх компетенції і професіоналізму, нового мислення і вміння працювати в сучасних умовах залежать перспективи розвитку України.

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, вмотивованості та доброчесності.

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо. Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис. 1.



Рисунок 1 – Система управління персоналом

Основними завданнями служби управління персоналом є: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою.

Можна зробити висновок, що модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>;
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>;
3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>.

Герасимов Юрій, Сулима Іван
Науковий керівник: Бабчинська І.О., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Управління корпоративними структурами істотно відрізняється від існуючої десятиліттями системи управління державними підприємствами. Треба зазначити, що у нашій країні підготовка фахівців цього напрямку розпочалась недавно, тому їх нестача у цій області дуже велика. Відсутність підготовки менеджерів з корпоративного управління обумовила наявність численних помилок і елементарного незнання принципів та сутності такого управління.

Мета даного дослідження полягає у вивченні теоретичних основ корпоративного управління підприємствами.

Наявність системи корпоративного управління - один з визначальних факторів у прийнятті інвестиційних рішень. Понад 80% інвесторів заявляють про свою готовність платити більше за акції компаній з гарною якістю корпоративного управління в порівнянні з компаніями, де управління перебуває на низькому рівні. Тільки за рахунок поліпшення корпоративного управління українські підприємства можуть розраховувати на підвищення нинішньої ціни своїх акцій у розмірі від 20 до 50%.

Корпоративне управління - це управління, що формує комплекс загальних традицій, настанов, принципів поведінки, тобто корпоративну культуру. Згідно з положеннями теорії фірми має місце збіг понять організація та корпорація. З погляду фінансової системи корпоративне управління можна визначити як певний вид інституціональних угод, що сприяють трансформації заощаджень у інвестиційні ресурси, які розподіляються серед кола альтернативних користувачів у промисловому секторі. Ефективність розподілу капіталу між галузями та сферами суспільства забезпечується корпораціями, створеними шляхом об'єднання промислового та банківського капіталу [1, с. 219].

Мета корпоративного управління – досягти оптимального балансу інтересів усіх сторін: акціонерів, менеджменту, клієнтів, постачальників, держави та суспільства. Рівень досконалості такого управління показує інвестору та суспільству ефективність та перспективи компанії, тобто її потенціал на ринку.

Значення корпоративного управління для товариства проявляється в його впливі на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню:

- належної уваги до інтересів акціонерів;
- балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- фінансової прозорості;
- впровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю.

Суб'єктами корпоративних відносин виступають: емітенти – як правило, це акціонерні товариства; акціонери, тобто інвестори; менеджери корпоративного підприємства; держава в особі органів державної влади і місцевого самоврядування; кредитори та інші зацікавлені особи.

Ключовою особою серед суб'єктів корпоративних відносин є емітент. Саме емітенти є споживачами інвестицій, які вони отримують шляхом випуску цінних паперів.

Акціонери, купуючи цінні папери забезпечують в такий спосіб існування корпорації і виступають постачальниками «ризикового» капіталу, необхідного для її виникнення, розвитку й зростання. Менеджери корпорації представлені різними рівнями, згідно ієрархії управління, від найнижчого до найвищого. Вони виконують виконавчу, управлінську, аналітичну, представницьку та посередницьку функції.

Органи державної влади та місцевого самоврядування хоч і не мають безпосереднього стосунку до управління тією чи іншою корпорацією, проте зацікавлені в їх розвитку, стабільній роботі підприємств та залученні інвестицій. Кредитори зацікавлені у фінансовій стабільності корпорації, оскільки це означає її можливість виконати взяті на себе зобов'язання.

Об'єктами корпоративного управління в Україні є акціонерні товариства. Загальним об'єктом управління можна вважати корпоративні права, проте вони не можуть існувати без корпорації як цілісного суб'єкта господарювання - юридичної особи. Об'єктом корпоративного управління є також державне майно, передане в статутні капітали господарських товариств, акції акціонерних товариств, що належать державі [1, с. 216].

Один з визначальних факторів у прийнятті інвестиційних рішень – це наявність системи корпоративного управління. Понад 80% інвесторів заявляють про свою готовність платити більше за акції компаній з гарною якістю корпоративного управління в порівнянні з компаніями, де управління перебуває на низькому рівні. Крім того, дослідження свідчать про зростання числа інвесторів, які розглядають ефективне корпоративне управління як конкурентну перевагу в бізнесі. Саме ж корпоративне управління дає можливість:

- встановити чіткі орієнтири розвитку на ринку;
- формувати почуття відповідальності по всій вертикалі управління;
- підвищувати фінансові показники компанії.

Правила корпоративного управління мають рекомендаційний характер, проте у нормативних документах (як міжнародних, так і національних) наголошується на необхідності найширшого добровільного їх запровадження у практику діяльності акціонерних товариств шляхом внесення змін у статутні та внутрішні нормативні документи. Значна частина принципів Правил є універсальними (особливо в частині вимог відповідальності і взаємовідносин із працівниками та суспільством), а тому цей документ цілком може стати основою корпоративного кодексу підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми [2, с. 124].

До складу механізмів зниження ризиками доцільно включити такі, як: формування фахівців з мисленням швидкого пошуку шляхів ліквідації ризиків; створення центрів відповідальності за основними видами діяльності; управління конкурентоспроможністю продукції; організація спільних ринків продажу аналогічної продукції кількох підприємств одного або декількох навколишніх регіонів за однією і тією ж ціною; акумулювання коштів, необхідних для оновлення та розширення виробництва; стимулювання персоналу за зниження ризиків та інші [3, с. 15].

Сьогодні вдосконалення корпоративного управління на національному рівні є важливим напрямком зусиль багатьох країн. Одним з інструментів, що використовується для досягнення цієї мети, є впровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління. Приводом до появи цих документів стало:

- по-перше, усвідомлення неможливості вирішення всіх проблем, які існують у сфері корпоративного управління, винятково на рівні національного законодавства та необхідності їхнього врегулювання через впровадження етичних норм у практику корпоративного управління;

- по-друге, сприйняття корпоративного управління як важливого фактора національного розвитку та необхідність існування в умовах міжнародного конкурентного середовища.

Таким чином, система корпоративного управління розглядається як організаційна модель, за допомогою якої представляються і захищаються інтереси інвесторів, тобто корпоративне управління є організаційною угодою, яка може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу та інші, і обумовлена розмежуванням права власності від процесу управління. Основною проблемою даного процесу управління є створення механізмів щодо контролю аутсайдерів (кредиторів та міноритарних акціонерів) за інсайдерами (вищим керівництвом та акціонерами з контрольним пакетом акцій). Деякі вчені ототожнюють корпоративне управління з управлінням акціонерного товариства.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №1. С. 216-220.
2. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
3. Поважний О.С. Корпоративне управління : підручник. К. : Кондор, 2016. 244 с.

Горбенко Владислав, Загоруй Ярослав
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На даному етапі розвитку вітчизняна та світова економіка характеризується змінами вимог до персоналу підприємства, зростанням ролі даної складової в організації як в єдиній системі. Відомий девіз «Кадри вирішують все!» знову набуває актуальності, оскільки якими б не були характеристики наявності всіх необхідних ресурсів для діяльності підприємства, без ефективної команди не може реалізуватись найвдаліша ринкова стратегія і не може бути забезпечена безперервність та ритмічність бізнес-процесів. На сьогоднішній день можна стверджувати, що недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів управління персоналом стає однією з головних перешкод і самою слабкою ланкою управління розвитку економіки. Прискорення науково-технічного і соціально-економічного прогресу, ускладнення виробничих і міжособистісних відносин, пов'язані з різким ростом ролі людського фактору, вплинули на зміну ролі кадрової підсистеми в організації і виставили управління персоналом на перший план управлінської діяльності.

Найефективніша робота підприємства в Україні в умовах розвитку ринкової економіки знаходиться у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрів, сучасні вимоги роботи з персоналом, міцний науковий фундамент діяльності фірми з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері. Управління персоналом – це одна з головних функцій будь-якої організації, воно і буде визначати місце і ефективність підприємства у майбутньому.

Система управління персоналом потрібна як для суб'єктів господарської діяльності, що були створені так і для вже працюючих. Саме це робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги з боку таких учених, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Н. Лашманова, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та ін.

Метою цієї роботи є узагальнення теорії розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства і дій поліпшення і вдосконалення структурних елементів даної системи.

Досить великий проміжок часу термін «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці не було головним чинником функціонування підприємства, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління колективом. Некомпетентність кадрових служб та невідповідність керівників до управління персоналом викликає багато негативних аспектів в роботі підприємства.

Слід сказати, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та колективами. У найбільш загальному вигляді управління в науці державного управління визначається як діяльність суб'єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, який здійснюється з метою приведення останнього в бажаний для суб'єкта стан.

У загальному контексті керування системою - це вплив управляючої ланки на керовану. В свою ж чергу від керованої системи до управлінської надходить інформація про стан підприємства за допомогою каналів зворотного. Крім того, ці системи мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована системи, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [1, с. 84]. Отже, основними компонентами управлінської системи є: суб'єкт управління, об'єкт управління, керівний вплив та зворотні зв'язки

Досвід роботи фірми, а також праць вітчизняних і зарубіжних фахівців показують, що в найближчі 10-15 років проблеми управління будуть головним чином полягати у сфері роботи з кадрами.

Термін «управління персоналом підприємства» є сукупністю організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих товариств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і т. ін.).

Відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціальноправова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т. ін. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації. Чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування.

Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток в кожному працівникові партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація.

Ефективне функціонування організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою їх виробничої адаптації, атестації та сертифікації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [2, с.93]. Розвиток персоналу набуває великої важливості, оскільки чим більшими знаннями, навичками та кваліфікацією буде володіти персонал, тим розвиненішим буде підприємство здатне до конкурентної боротьби на сучасному ринку.

Отже управління персоналом має базуватися на таких: людина є основою корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін; менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво і нижня ланка; ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максималізації прибутку; взаємини як критерій успіху організації; якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації; команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації; навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Отже, для вдалої роботи підприємства має бути налагоджено ефективне управління персоналом. Виконуючі ті умови які наведені вище, можна досягти цього.

Список використаних джерел:

1. Биханова Ю. Ефективна система управління персоналом - шлях до успіху підприємства. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2010. №3. С. 84–86.

2. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

Гордієнко Ірина

Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Ризик є невід'ємним атрибутом фінансово-господарської діяльності підприємств, організацій та установ і потребує значної уваги з боку фінансових менеджерів. Наявність певного рівня ризику операцій зовсім не означає, що від них треба відмовитися. Адже відмова буде рівнозначною втраті очікуваних доходів і прибутків. В усьому потрібна міра і зваженість фінансових рішень. Тому дослідження ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, організацій та установ є актуальним у посткризових умовах.

Науковий доробок із проблем управління ризиком значний і включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: Білан Ю. В., Васильєвої Т. А., Великоіваненка Г. І., Вербіцької І. І., Вітлінського В. В., Вяткина В. Н., Гамзи В. А., Корж Н.В., Гранатурова В. М., Грушевицької А. Б., Донець Л. І., Леонова С. В., Мамчура Р. М., Мостенської Т. Г., Мостенської Т. Л., Наконечного С. І., Ніценка В. С., Соколовська В.В., Руденка С. В., Скопенко Н. С., Старостіної А. О., Тэпмана Л. Н., Хохлова Н. В., Хэмптон Дж. Дж., Чернової Г. В., Шарапова О. Д., Швид В. В., Шумпетера Й., Ящишина І. Ю.

Метою даного дослідження є дослідження ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств.

Ризик-менеджмент – це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, що включає стратегію і тактику управлінських дій [1, с. 34].

Система ризик-менеджменту, тобто система управління ризиками, спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності та покликана стати складовою частиною системи менеджменту підприємства, тобто має бути інтегрована в загальну політику підприємства, забезпечувати виконання бізнес-планів і забезпечувати досягнення фінансової безпеки підприємства. Тільки при виконанні цих умов застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Ризик-менеджмент є областю управління фінансовою безпекою підприємства. Щоб забезпечити довгострокову, безкризову діяльність господарюючого суб'єкта, ризики, які існують, мають бути ідентифіковані та проаналізовані, щоб вирішити, якою мірою їх слід уникати, зменшувати або підтримувати для забезпечення фінансової безпеки підприємства [1, с. 47].

Політика ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки є складником загальної фінансової стратегії підприємств, організацій та установ і полягає у розробленні цілої системи заходів з виявлення фінансових ризиків, оцінюванні рівня їх концентрації та ймовірності виникнення, попередженні небажаних наслідків ризикових подій та компенсації понесених втрат.

Послідовність розроблення політики ризикменеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, організацій та установ.

Кількісні методи оцінювання імовірності можливих фінансових втрат є важливим складником інструментарію обґрунтування фінансових рішень в умовах ризику. Водночас під час розроблення стратегії і тактики ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, організацій та установ потрібно враховувати, що не кожний вид ризику можна кількісно виміряти.

Власне сам ризик-менеджмент підприємства доцільно визначити як процес, що складається з двох блоків: оцінювання ризику та мінімізації впливу ризикованих подій на результати діяльності підприємства. Ризик у цьому разі визначається як потенційна можливість виникнення непередбачуваної ситуації, яка може призвести до фінансових або інших втрат підприємства.

Ідентифікувати ризики в діяльності підприємства можна за допомогою визначення змін у системі показників та постійного моніторингу зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно виявити можливість настання ризикової події та розробити заходи запобігання негативному впливу настання ризикової події або уникнення ризику.

Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність виконувати визначені законодавством завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей [2].

Ідентифікація ризиків – це дослідження, виявлення, опис, документування та групове обговорення ризиків до того, як вони стають проблемами та несприятливим чином впливають на діяльність підприємства.

Результатом ідентифікації ризиків повинен стати реєстр ризиків, який міститиме перелік виявлених ризиків; потенційні реакції на них з боку підприємства; основні фактори, які зумовлюють виявлені ризики; та додаткові категорії, введені в процесі ідентифікації [3, с. 167].

Перевагами впровадження ризик-менеджменту на підприємстві можна вважати:

- використання перспективних можливостей покращення означає необхідність персоналу усвідомлювати ризики і володіти необхідними навичками для управління ними;
- зниження фактору невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності завдяки адекватному плануванню і підготовленості;
- покращене планування, що підвищує здатність підприємства використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися підвищення ефективності діяльності;
- підвищення ліквідності активів дозволяє уникати помилок і домагатися підвищення прибутку від виробничої діяльності;
- поліпшення взаємин із контрагентами через створення комунікаційного каналу, що забезпечує інформацією про те, як зацікавлені сторони реагуватимуть на зміни в діяльності підприємства;
- підвищення якості інформації для прийняття рішень;
- зростання ділової репутації, тобто створення позитивного іміджу підприємства як надійного партнера на ринку, здатного керувати своїми фінансовими та виробничими ризиками;
- контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проєктів тощо [2].

Таким чином, ризик-менеджмент є інструментом зниження небезпек у діяльності підприємств, організацій та установ. Забезпечення виконання функцій ризик-менеджменту дає змогу прогнозувати ймовірність виникнення несприятливих ситуацій та зменшувати кількість неефективних управлінських рішень. 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 окремих структурних підрозділів.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал, 2018. 384 с.
2. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. URL: <http://nbuv.gov.ua>
3. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактори діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9 С.166-171.
4. Корж Н. В., Соколовська В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 53-57.
5. Лисенко Ж. П., Юрій Е. О., Корж Н. В. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 5 (20). С. 59-64.
6. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10. С. 1.1-1.6.

Гота Ольга
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

На сьогодні одним з актуальних завдань є прийняття концепції сталого розвитку, яка спонукає до зміни парадигми традиційної економічної системи та пошуку нових підходів щодо узгодження інтересів економічної і екологічної сфери при умові дотримання соціальної захищеності та справедливості.

Вперше зміст категорії “сталий розвиток” було визначено на глобальному рівні як концептуальний стрижень проектів ООН, спрямованих на захист навколишнього середовища. Теоретичні основи сталого розвитку як нової парадигми розвитку цивілізації, що передбачає гармонійну взаємодію біологічного і соціального чинників, можна знайти в роботах В. Вернадського, О. Бородіна, З. В. Герасимчук, Б. М. Данилишин, Дж.-Х. Кайн, Л. Г. Мельник, А.С. Філіпенко, однак автором поняття “сталий розвиток” в сучасному розумінні є прем’єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундланд, яка вперше сформулювала його в 1987 році у звіті Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку “Наше спільне майбутнє”. Відповідно до даного класичного визначення, сталим є такий розвиток, що задовольняє потреби сучасності, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби.

При цьому сталий розвиток являє собою не законсервований стан гармонії, а динамічний процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами. Варто зазначити, що за визначенням ООН, поняття розвитку не тотожне простому зростанню, а передбачає насамперед вдосконалення та всебічні якісні зміни [1, с. 17]. Таким чином, теорія сталого розвитку виникла як антагоніст парадигми економічного зростання, що передбачає лише екстенсивний розвиток і ігнорує проблеми в екологічній і соціальній сферах.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на синтезі трьох базових компонентів економічного, соціального та екологічного. Економічна складова ґрунтується на вимозі збереження та розвитку сукупного капіталу, за допомогою якого забезпечується створення сукупного капіталу, який забезпечує створення необхідного для поточного та перспективного розвитку комплексу ресурсів.

Сталий розвиток країни означає таке функціонування її народногосподарського комплексу, коли одночасно забезпечуються задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення, раціональне та екологобезпечне господарювання й високоефективне використання природних ресурсів, підтримання сприятливих для здоров’я людини природно-екологічних умов життєдіяльності, збереження, відтворення і примноження якості довкілля та природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва.

Концепція стійкого розвитку базується на трьох основних принципах :

- забезпечення збалансованості економіки та екології;

- забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток;

- розв'язання завдань, пов'язаних з розвитком не лише в інтересах сучасного покоління, але і всіх наступних поколінь, що мають рівні права на ресурси [2, с. 86].

Сталий розвиток це загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Основою його керуваності є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати найбільш оптимальний.

Як зазначив А. Філіпенко під сталим розвитком розуміє баланс і інтеграцію між економічними, екологічними і соціальними потребами людства, що відображають їх особливу значимість, наявність між ними взаємозв'язку і взаємозалежності, при цьому ігнорування хоча б однієї з них може підірвати загальну стійкість системи [3, с.45].

Економічний підхід в концепції сталого розвитку ґрунтується, на постулатах неокласичної теорії, згідно з яким можливості суспільства з виробництва доходу обмежені умовою збереження сукупного капіталу, необхідного для виробництва цього доходу [3]. Ця концепція передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріало-зберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, який би забезпечував принаймні збереження (не зменшення) сукупного капіталу (фізичного природного, або людського), з використанням якого цей сукупний дохід створюється.

Соціальний підхід в концепції сталого розвитку ґрунтується, на охопленні всього спектру прав людини, як індивідуальних, так і колективних, включаючи питання корпоративного управління, а також більш широке коло проблем підтримки стабільності соціальних і культурних систем, примноження гуманітарних цінностей сучасного суспільства.

Екологічний підхід, в концепції сталого розвитку ґрунтується, на забезпечуванні цілісності біологічних і фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Поняття природних систем в даному випадку має широке трактування і, крім природних комплексів, також включає штучно створену, антропогенне середовище. Основна увага приділяється не їх можливості зберігатися в деякому «ідеальному» статичному стані, а здібностям цих систем до саморозвитку та адаптації, як реакції на дестабілізуючі дії з боку інших систем.

Отже, концепція сталого розвитку відбиває розуміння тісного взаємозв'язку екологічних, економічних і соціальних проблем людства і того

факту, що вони можуть бути вирішені лише комплексно, за умови тісної співпраці і координації зусиль усіх країн світу. Концепція сталого розвитку є прогресивною, в ній в тій чи іншій мірі систематизуються та охоплюються підходи, що характеризують окремі аспекти людської діяльності та відображають єдиний процес створення цінностей.

Список використаних джерел:

1. Брундланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку. Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987. 125 с.
2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85–89.
3. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. К.: Знання, 2007. 670 с.

Григоренко Анастасія
Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Державне управління завжди передбачає одним зі своїх етапів оцінювання, яке належить до багатоаспектних, суперечливих і водночас дуже відповідальних аспектів реалізації державної політики. Оцінювання надає можливість удосконалити внутрішній розвиток, сприяє демократизації державного управління, воно є дієвим інструментом державного управління та підтримки управлінських рішень [2, с. 79]. Наразі необхідність і значення оцінювання державноуправлінської діяльності є доведеними. Актуальним і не до кінця вирішеним залишається питання класифікації видів оцінювання державно-управлінської діяльності.

Питання оцінки ефективності державного управління на різних рівнях влади досліджували: Г.Атаманчук, М.Боллідж, К.Вайс, Е.Ведунг, Р.Каплан, Р.Білик, А.Гошко, Г. Мостовий, Г.Одінцова, Д.Нортон, І.Артим. Особлива увага щодо дослідження ефективності системи органів державного управління та оцінки їх критеріїв приділена в роботах вітчизняних науковців В.Сороко та О.Оболенського.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів оцінювання процесу реалізації державної політики.

Державна політика є перетворення політичних цілей у державні програми і практичні дії з досягнення відповідних результатів. Реалізація державної політики – планомірний процес використання органами державної влади та інститутами громадянського суспільства наявних в їх розпорядженні ресурсів для досягнення поставлених цілей. Процес реалізації політики – це сукупність взаємопов'язаних заходів і форм поведінки, який слід відрізнити від виконання політики як результату [4, с. 9].

Метою оцінювання є визначення наскільки ефективно і результативно досягнуто цілей програми, якими є віддалені ефекти програми та наскільки вона є усталеною.

Оцінювання повинно надати інформацію, яка є достовірною і корисною, забезпечити використання уроків програми у процесі прийняття рішень як її донорами, так і учасниками.

Оцінка на відміну від моніторингу проводиться по мірі необхідності, носить разовий характер. Проведення оціночних процедур необхідно на всіх етапах політичного циклу. Сенса оцінки полягає в можливості вдосконалити політику та визначити її результати. Оцінка державної політики складається з таких елементів, як оцінка процесу реалізації, оцінка наслідків, оцінка результатів, оцінка економічної ефективності, оцінка рівня задоволеності громадян, оцінка інструментів, методів реалізації політики. Проміжні та узагальнюючі оцінки розрізняють за формою; мета-оцінка об'єднує результати декількох досліджень [3, с. 126].

Функції процесу оцінювання:

- забезпечення достовірної та обґрунтованої інформації щодо проведення державної політики, тобто окреслення деяких рамок, у яких потреби, цінності та можливості реалізуються через дію політики (за таких умов оцінювання дає змогу визначити межі політики, в яких досягаються конкретні цілі);

- сприяння визначенню та критиці цінностей, які покладені в основу вибору суспільних цілей;

- сприяння використанню аналітичних методів, включаючи визначення проблем та вироблення рекомендацій для інших напрямів політики (результат оцінки, що демонструє неадекватне здійснення політики, може призвести до реструктуризації проблем політики або перегляду цілей);

- сприяння визначенню нових та перегляду існуючих альтернатив суспільного розвитку: відмові від попередньо прийнятої альтернативи політики або заміні її іншою.

Процес оцінки реалізації державної політики вимагає включає наступні елементи: затрачених ресурсів; проведених заходів; отриманих продуктів або послуг; результатів виконання; наслідків і ефектів. Оціночні дослідження поділяють на дві групи: наукові дослідження, які потребують значних витрат часу, коштів і кваліфікованих фахівців (передбачається проведення соціологічних опитувань, спостережень, експертних оцінок, моделювання, експериментів тощо); традиційні форми, близькі до політичного та адміністративного контролю за ходом прийняття рішень (парламентські слухання; звіти керівників; державний аудит; розробка бюджету та ін) [1, с. 39].

Після проведення оцінки та подання її результатів для керівника можливе прийняття наступних рішень: продовження політики/програми; успішне завершення; модифікація політики/програми; припинення при її невдачі.

Один із критеріїв ефективності виконання політики - координація дій всіх учасників і організаторів процесу її реалізації. Виділяють наступні групи учасників виконання політики: індивіди; громадські та політичні організації, групи; державні інститути і структури; політична і фінансова еліта.

Оцінювання має два взаємопов'язані аспекти:

- оцінювання політики та її складових частин – програм;
- оцінювання людей які працюють в організаціях і які є відповідальними за імплементацію політик та програм.

Перевагами оцінювання реалізації державної політики є:

- надає чітке розуміння органам державної влади і громадськості цілей, на які витрачаються бюджетні кошти;
- забезпечує прозорість бюджету та надає можливість за наслідками виконання бюджету оцінити, чи досягнуті поставлені цілі і чи виконані завдання;
- для прийняття рішення щодо продовження, вдосконалення, чи припинення програм;
- оцінювання необхідності нових програм або концепцій;
- підвищення ефективності керування програмами;
- підзвітність за виконання програм перед урядом;
- як внесок до розвитку суспільних наук [2, с. 87].

Проблемами в оцінюванні є визначення цілей політики, які потрібно оцінити, встановлення причинних зв'язків, трудність розуміння результату та віддаленого впливу політики, збирання даних, а також проблема використання результатів оцінювання та прийняття подальших політичних рішень.

Таким чином, оцінювання реалізації державної політики – сукупність способів вивчення і вимірювання фактичних результатів завершеної або знаходиться на стадії завершення політики/програми, застосовувана в цілях її вдосконалення. Оцінка включає збір і аналіз інформації про кінцевих або проміжних результатів, визначення змін і сучасного стану, оцінка вигод і витрат.

Список використаних джерел:

1. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: пер. з англ. К. : Основи, 2016. 243 с.
2. Кілієвич О. І. Аналіз державної політики в Україні: зб. док. і матеріалів. К.: К.І.С., 2018. 210 с.
3. Ковбасюк Ю.В. Державна політика : підручник. К. : НАДУ, 2017. 448 с.
4. Ребкало В.А. Оцінювання державної політики і програм: конспект лекцій. К. : Вид-во НАДУ, 2017. 72 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ КАДРІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Людські ресурси є основою підприємства. Без потрібних людей воно не зможе досягти своїх цілей і вижити. Практично будь-яке підприємство постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, соціальні. Головна мета професійного підбору кадрів - це пошук, оцінка та вибір гідного працівника, чиї особові і професійно важливі якості відповідають вимогам, що пред'являються до даної посади.

Науково-теоретичним підґрунтям для дослідження питань проведення добору кадрів на підприємствах, в установах, організаціях та фізичними особами, що використовують найману працю, стали праці Александрова М. Г., Гейхмана В. Л., Гінцбурга Л. Я., Глозмана В. А., Головіної С. Ю., Гусова К. М., Жернакова В. В., Жигалкіна П. І., Іванова С. О., Карпушина М. П., Кисельова І. Я., Лазор Л. І., Лівшиця Р. З., Ставцевої А. І., Смирнова О. В., Сироватської Л. О., Толкунової В. М., Уржинського К. П., Ярошенка О. М.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів підбору кадрів та аналіз сучасних методів його здійснення

Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата.

Добір кадрів управління – процес їх вивчення з ціллю визначення можливості працівників виконувати належним чином управлінські функції на певних посадах. Відбір – виділення із загальної кількості претендентів [3].

Добір працівників на посади, що відносяться до нижчої управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висуванням осіб, які працюють на підприємстві (внутрішній);
- шляхом залучення кандидатів зі сторони (зовнішній).

Перевагами внутрішнього напрямку є:

- виступає моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;

- надає можливість професійного зростання справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;

- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, що скорочує етап опанування ним нових функціональних обов'язків;

- колективу вже відомі характер, та фаховий рівень претендента.

Перевагами зовнішнього напрямку є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;

- кандидат зі сторони має переваги щодо додержання встановленої субординації [2, с. 117].

Одними з частих причин відмови роботодавця у роботі є: відсутність вакантних місць, недостатність або відсутність належної кваліфікації у кандидата в працівники, який влаштовується на роботу, що потребує відповідної кваліфікації; обмеження, встановлені законом щодо прийняття на роботу: вік, важкі та шкідливі умови праці, стать; заборона в судовому порядку обіймати певні посади; робота близьких родичів; обмеження за медичними показниками (коли за станом здоров'я особа не може виконувати певну роботу).

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Для кожного підприємства є оптимальними саме ті методи підбору персоналу, які пристосовуються до його умов. Мабуть, тому важко визначити, які з них є новаторськими, а які — застарілими. Рішення залишається за фахівцями служби управління персоналу чи відділу кадрів, але, щоб воно було правильним і обґрунтованим, необхідно володіти усім набором прийомів та інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників [1, с. 66].

Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем.

Рекрутинг - це процес пошуку і відбору фахівців для підприємства. Термін походить від англійського слова *recruiting* і в перекладі означає «наймання» або «вербування». На великих підприємствах передбачена постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, до прямих обов'язків якого і входить підбір персоналу відповідно до потреб підприємства.

Утім, досить багато підприємств все ж таки не мають в своєму арсеналі менеджерів з персоналу, довіряючи цю функцію тим, хто спеціалізується на цій справі — рекрутинговим агентствам. Подібного роду організації отримують від підприємств-замовників вимоги, яким повинні відповідати кандидати на вакантну посаду, а їх завдання полягає в тому, щоб відібрати придатних претендентів із загального потоку.

Деякі роботодавці, бажаючи здобути для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, сьогодні вдаються до нетрадиційних методів відбору персоналу. Людина, яка відправляється на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю в деяких компаніях поступаються місцем нестандартним психологічним методам відбору персоналу [2, с. 118].

Наприклад, стресове або шокове інтерв'ю використовується при прийнятті персоналу на посади, які вимагають стійкості до стресів. Основним завданням менеджера з персоналу є створення типових стресових ситуацій під час співбесіди і проведення подальшого аналізу поведінки кандидата на посаду. Ситуації можуть бути найрізноманітніші — довге очікування менеджера, інсценування втрати резюме тощо. Але методи стрес-інтерв'ю краще застосовувати тільки для вакансій, де стресостійкість дійсно відноситься до ключових компетенцій і коли змодельована ситуація максимально наближена до тієї, яка можлива в робочій обстановці.

Таким чином, будь-яке підприємство має потребу в якісному підборі співробітників і кожне вирішує це питання для себе по-різному, але існує також ряд поширених методів підбору персоналу, які використовуються практично всіма комерційними структурами.

Існують два види джерел набору персоналу: внутрішні - набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, зовнішні - набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гринева В.Н. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия. *Економіка розвитку*. 2017. Вип. 2(22). С. 65-68

2. Мовчан А.О. Організація і проведення добору кадрів на підприємствах, в установах, організаціях та фізичними особами, що використовують найману працю. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского Серия «Юридические науки»*. 2019. С. 112-118.

3. Стратієнко Г. Д. Теоретико-методологічні засади та організаційно-правовий аспект добору кадрів для заняття посад державної служби в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=55>

Данильчук Анастасія

Науковий керівник: Корж Н.В., к.е.н., професор

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стабільне економічне становище підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки повно в його діяльності враховуються всі види існуючих ризиків. Особливість функціонування вітчизняного підприємства в сучасних умовах полягає в тому, що воно постійно знаходиться під впливом загальноекономічних і специфічних ризиків. Загальноекономічні ризики притаманні підприємницькій діяльності в будь-якому навколишньому середовищі, в той час як специфічні характерні саме для української економіки та конкретного типу підприємства. За таких умов надзвичайної актуальності набуває оволодіння ефективними методами управління ризиками, тобто методами ризик-менеджменту. Як свідчить зарубіжна практика, керівники успішно і динамічно зростаючих компаній в своїй діяльності успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сферах бізнесу, так і в рамках всієї компанії в цілому.

Дослідженням питань управління ризиками займаються як вітчизняні, так й іноземні вчені, зокрема: П.В. Пашко, А.Д. Войцешук, П.Я. Пісной, П.К. Грабовський, Ю.В. Столетов та інші. Але дане питання залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів управління ризиками на підприємстві.

Ризики є невід’ємною частиною діяльності будь-якої організації, тому ефективне управління ризиками повинне сформувати адекватну систему виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків у фінансового-господарській діяльності підприємства.

Завдання керівника полягає не в тому, щоб уникати будь-якого виду ризику, а в тому, щоб уміло управляти ризиком, тобто обирати оптимальне співвідношення між прибутковістю дій (безпечністю продукції, рівнем безпеки), які плануються, і рівнем ризику. Якщо управляти ризиком за допомогою стандарту, це дає можливість зробити процес управління більш ефективним. Тому в Україні назріла проблема впровадження національного стандарту з управління ризиками.

Ризик – це ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [2].

В свою чергу, управління ризиками – центральна частина стратегічного управління організацією. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом.

Основні принципами управління ризиками на підприємстві є:

- своєчасне виявлення;
- запобігання реалізації ризиків і зниження наслідків до прийнятного рівня;
- управління ключовими ризиками на основі регулярного аналізу й оцінки впливу;
- моніторинг ефективності заходів з управління ризиками;
- постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до умов діяльності [3, с. 91].

Світова ж практика розробила цілу низку стандартів, які надають практичні рекомендації щодо управління підприємницькими ризиками. Найвідомішими з них є: Австралійсько-новозеландський стандарт з ризикменеджменту AS/NZS 4360, Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту, документи Базельського комітету: стандарт достатності капіталу «Базель-2» і стандарти управління кредитними, фінансовими і операційними ризиками. Однак, ці документи містять лише загальні рекомендації відносно того, що саме повинно входити в систему управління ризиками.

Оцінювання ризику проводиться у двох напрямках: якісний та кількісний аналіз. Якісне оцінювання ризику базується на судженнях, які повинні бути підтверджені методами якісного аналізування. Його головне завдання полягає у визначенні чинників ризику й етапів життєвого циклу, на яких він може виникнути. Під час впровадження систем управління це завдання виконує робоча група, використовуючи вимоги та рекомендації НД, законодавчих актів, інструкцій, методик, досягнення науки і техніки. Кількісне оцінювання ризику полягає у приписуванні ризику числового значення і проводиться за допомогою певних методів: аналітичного, експертних оцінок, аналізу доцільності витрат, статистичних [1, с. 49].

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та мінімізацію можливих збитків у процесі здійснення його діяльності.

Обов'язковою умовою дієвої системи управління ризиками є дотримання таких принципів:

- усвідомлення прийняття ризиків;
- особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту;
- точне формулювання мети управління ризиками;
- достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації;
- охоплення управління ризиком усіх ієрархічних рівнях управління;
- незалежність управління окремими ризиками;
- мінімізація величини можливих ризикових подій та ступінь їх впливу;
- врахування фактору часу в управлінні ризиками [2].

Необхідною умовою досягнення успіхів у сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик. Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволити оцінити, які ризики і якою мірою може брати на себе підприємство, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту. Щоб удосконалити систему управління ризиками, необхідно:

1. Здійснити інтеграцію оцінки ризиків у стратегічні й оперативні процеси. Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають обачнішими, приймаючи управлінські рішення.

2. Впровадити ефективну аналітичну техніку та техніку раннього попередження. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів приводить до прийняття більш зважених управлінських рішень.

3. Поліпшити вимірювання та моніторинг конкретних ризиків. Підготовка звітів про ключові ризики дозволить обмінюватися знаннями за різними аспектами системи управління ризиками [3, с. 90].

Таким чином, управління ризиком - це такий процес дії на суб'єкт господарської діяльності, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

Список використаних джерел:

1. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 304 с.
2. Семенова К.Д. Система управління ризиками на підприємстві. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
3. Хутона Т.О. Управління ризиками на підприємстві. *Научно-практический журнал*. 2018. №227. С.89-93.

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Поступовий розвиток економіки сприяє появі нових великих організацій, завдяки чому управління персоналом перетворюється на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. Сьогодні в розвитку економіки багатьох країн найбільш серйозними проблемами вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами. Кадри – це основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

За останні роки проблеми кадрів, кадрової політики та кадрової роботи досліджували: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Д. Бахрах, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Дубенко, Г. Леліков, В. Луговий, В. Майборода, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, П. Павленчик, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Петришин, І. Розпутенко, С. Серьогін, Г. Ситник, М. Стрельбицький, Ю. Сурмін, С. Телешун, В. Шамрай, Г. Щьокін та ін. Враховуючи актуальність і значущість даної проблеми в системі управління підприємством дані питання потребують подальшого аналізу і досліджень.

Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Суб'єктом кадрової політики виступає керівництво підприємства у взаємодії з іншими підрозділами. Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства [1, с. 88].

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

Робота з персоналом не починається з вакансії не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Це пов'язано з тим, що поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські є найважливішими компонентами підприємства. Оскільки за своїм змістом вони суттєво відрізняються від інших ресурсів, то й вимагають відповідно особливої уваги.

В сучасних умовах розвитку кадрова політика українських підприємств являється досить актуальною проблемою. Значні демографічні та соціальні проблеми негативно позначаються на процесах формування і розвитку кадрового потенціалу і зокрема низький рівень народжуваності і високий рівень смертності дітей зменшує демографічну основу майбутнього кадрового потенціалу. Існує проблема зниження рівня здоров'я та працездатності населення, зниження якості освітньо-професійної підготовки кадрів її структурної невідповідності потребам виробництва. Внаслідок цього виникають втрати людського і кадрового потенціалу, що негативно позначаються на можливостях економічного зростання.

Багато українських підприємств втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій і виробництву конкурентоспроможної продукції [2, с. 96].

Значною проблемою виступає мотивація персоналу. Сьогодні в Україні спостерігається криза праці і за таких умов не може йти мова ні про високопродуктивну і ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників. Керівники повинні мотивувати своїх співробітників, а також відкривати творчі здібності кожного працівника.

Важливою також є проблема організації відбору і найму персоналу. Адже сучасний ринок праці перенасичений робочою силою, тому підприємство повинне створювати всі умови для залучення таких працівників, навички та особисті характеристики яких найкраще відповідають його цілям. Здійснювати набір і відбір персоналу кадрові служби повинні виходячи з оптимальної чисельності працівників. Не повинно бути як нестачі працівників, що може призвести до зменшення продуктивності праці, збільшення травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат на фонд оплати праці, зменшення зацікавленості в якісній праці, відтік кваліфікованих працівників.

З іншого боку, підприємство має можливість серед великої кількості осіб на ринку праці обрати тих, хто буде виконувати відповідну роботу, а головне – працюватиме як єдина команда для досягнення поставлених цілей.

Саме тому кадрова політика українських компаній повинна відповідати наступним вимогам:

1. Кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона, з одного боку, буде стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто корегуватися відповідно до зміни тактики підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно-обґрунтованою, тобто виходити з її реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика вимушена забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників [3, с. 115].

Управлінці покликані створити працездатну та ефективну команду професіоналів, так це виклик для будь-якого керівника, водночас – це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди окупляться, коли вона легше і швидше досягне успіху. Роль лідера дуже важлива, він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі [1, с. 201].

Таким чином, враховуючи наявність ряду негативних явищ притаманних кадровій політиці сьогодні, найбільш актуальними і пріоритетними напрямами формування сучасної кадрової політики, на нашу думку, повинні стати: використання якісного кадрового аудиту для розробки і реалізації кадрової стратегії і стратегії організаційного розвитку взагалі; підвищення ефективності системи добору кадрів; створення гнучкої системи мотивації персоналу; розвиток системи перепідготовки і навчання кадрів.

Список використаних джерел:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К. КНЕУ, 20017. 351 с.
2. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*, 2018. №5. С. 96-100.
3. Яковенко О.М. Кадровий потенціал стан та проблеми розвитку. *Вісник УАДУ*. 2019. № 2. С. 113-124.

Дирда Олександра, Комарова Анна
Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІМІДЖМЕЙКЕРСТВО, ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ

Термін імідж означає відображення в психіці людини у вигляді образу тих чи інших характеристик об'єкта чи явища. Теорія іміджу виникла на Заході в 60-ті роки минулого століття, її поява була зумовлена необхідністю протидії рекламній діяльності конкурентів. Суть теорії, обґрунтованої визнанням фахівцем реклами Д. Огілві, полягала в тому, що для успішної реалізації товару значно важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, аніж надавати інформацію про окремі специфічні його властивості. Створення іміджу-питання стратегічного планування діяльності компанії. Привабливий імідж фірми може працювати довгі роки і підтримувати підприємство за складних обставин.

Тому при формуванні іміджу слід спиратися, в основному, на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються в споживачів із довготривалими цінностями життя. Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти її роботи. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів.

Цим завданням відповідає і внутрішньо-корпоративний імідж, що розробляється спеціально і підтримується всіма співробітниками компанії. Корпоративний імідж створюється і за допомогою публічних заходів: сумісних святкувань, презентацій, корпоративних зустрічей і виїздів. Імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності окремої особистості чи організації. Він може складатися як природним шляхом (результат діяльності організації чи індивіда), так і в результаті цілеспрямованої діяльності із застосуванням спеціальних соціо - і психотехнічних засобів і технологій. Прикладами такої діяльності є перед виборні компанії, реклама товарів, послуг і організацій.

Імідж фірми-обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг. Імідж фірми відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу - результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики і реклами, PR-фахівців.

Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає привабливим, наділеним особливим характером. Його основні графічні засоби індивідуалізації дають можливість позиціонувати компанію на ринку, знайти свого споживача або клієнта.

Як правило, виокремлюють кілька видів іміджу: дзеркальний, цільовий (або бажаний), демонстрований і поточний імідж певного об'єкта. Розрізняють також одиничний і множинний імідж.

Дзеркальний імідж-це образ-відображення себе самого. Він є складовою іміджу не лише окремої людини, а й цілої організації. Успіх роботи імідж мейкера обумовлюється тим, на скільки він спроможний відчувати, зрозуміти й усвідомити, що становить дзеркальний імідж особи чи організації, на яку він працює. Якщо дзеркальний імідж "розгаданий", "розшифрований" ним правильно, то вірогідність того, що запропонований фахівцем "макіяж" буде гармонійним і вдалим, значно зростає.

Бажаний (цільовий) імідж-це бажаний, ідеальний образ, себе самого. Робота з формування іміджу окремої особи чи організації повинна починатися з формулювання основного кола понять, які має його схарактеризувати, тобто з визначення того, що має становити цільовий образ (або бажаний імідж).

Ця робота важка, але надзвичайно важлива для розробки стратегії рекламної кампанії та її проведення. Для формування іміджу організації під визначений цільовий образ спеціально розробляються фірмовий стиль організації, її товарний знак, стиль одягу співробітників і т. ін.

Демонстративний імідж спрямований на створення і презентацію образів, для яких характерна легка впізнаванність, запам'ятовуваність, відмінність від інших; підкреслення реальних позитивних чи негативних (залежно від поставленої мети) рис об'єкта; замаскування (приховування) рис, небажаних для демонстрації, й одночасно наділення недійсними (відсутніми), але вкрай потрібними для формування бажаного ставлення до нього. Демонстративний імідж може конструюватися як образ конкретного, індивідуального об'єкта або як цілісний образ групи об'єктів.

Корпоративний імідж-це імідж організації в цілому, а не окремих осіб, підрозділів чи результатів її роботи. Тут і репутація організації, і її успіхи, і ступінь стабільності. Нерідко виникає ситуація, коли створюються і "впроваджуються" декілька образів одного об'єкта, тоді вже на стадії конструювання і демонстрації утворюється множинний імідж. Найчастіше це відбувається в результаті жорсткої конкуренції на ринку символічної продукції.

Множинний імідж є наслідком розщеплення (роздвоєння, розтроєння і т. ін.) образу в результаті:

- помилок самопрезентації (якщо множинний імідж не є свідомо поставленою метою);

- неузгодженості в діях осіб, відповідальних за творення іміджу. Це призводить до того, що кожна окрема складова іміджу не працює на єдиний результат. У результаті навіть успіх в одній сфері може перекреслити іміджеві характеристики в іншій;

- зусиль опонента, суперника, ворога;

- відмінностей у соціально-економічному статусі, демографічних, психологічних характеристик реципієнтів (образ суб'єкта залежить від кута зору та дистанції сприймання (образ-впритул чи образна відстані));

- наявності низки незалежних структур замість єдиної корпорації.

Професія іміджмейкер – це особливий хист, володіння набором яскраво виражених здібностей до спілкування, естетичної уяви, тілесної пластики, мовної чарівності. Іміджмейкер повинен мати дар антроповідя. Тому що покликаний навчити людей гуманно спілкуватися й поводитися з іншими, самостійно розкривати свій індивідуально – діловий потенціал.

У роботі з майбутніми іміджмейкерами особливе значення приділяється розвитку уяви, системного пізнання особистості клієнта, почуття художнього міри, осмислення свого внутрішнього досвіду, технологічності використання знань. Отже, професія іміджмейкера - це складна людино творча діяльність. Щоб бути іміджмейкером, треба мати великий багаж знань, володіти набором людиноводчих технологій. І завжди пам'ятати, що кожна особистість унікальна, а тому індивідуальний підхід органічно повинен бути «вмонтований» у роботу кожного іміджмейкера. Іміджмейкеру необхідно вміти працювати з командою, куди входять різні фахівці: психологи, соціологи, модельєри, косметологи, маркетологи. Йому треба використовувати їхні професійні вміння, тобто бути неабияким менеджером - конструктором. Це особлива грань його професійної компетентності. Він повинен бути досить ерудованою людиною, що глибоко ко поважає всіх фахівців, які працюють із людьми на благо їх особистісного підвищення, створення комфорту в спілкуванні.

Список використаних джерел:

1. Блажнов Е.А. PublicRelations. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений. М., 1994.
2. Беляков А. Связные, или Фабрика общественного мнения. URL: advertology/article26832.htm.
3. Засурський І. І. Реконструкція Росії. Мас-медіа і політика в 90-і роки - М.: Изд -во МДУ ім. М. В. Ломоносова, 2001.
4. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. М.: Глоссарий, 1998.
5. Имидж и фирменный стиль. 25 уроков рекламиста. М., 1993.
6. Фоменко И. PR в деталях. Московский психологический журнал. URL: magazine.mospsy/nomer11/s13.shtml.

Діхтярук Олександр

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління в постіндустріальний період розвитку економіки стає однією з важливих управлінських технологій, яка здатна забезпечити ефективне функціонування організації в складних, мінливих зовнішніх умовах. Значення якості управління організацією починає відігравати вирішальну роль. Воно визначає не тільки можливість досягнення поставлених цілей, а й виживання підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби, коли все поставлено на досягнення конкурентної переваги.

Для його досягнення необхідно визначення асортименту, що користується попитом у споживачів, випуск продукції підвищеної якості з новими функціональними можливостями, які не можуть запропонувати конкуренти, здешевлення виробництва. Це, з одного боку, вимагає залучення новітніх досягнень науки і техніки, інновацій, впровадження ефективних систем управління якістю, а з іншого боку, висуває підвищені вимоги до якості управління. Це пов'язано з тим, що для проведення ефективної економічної, фінансової та маркетингової політики необхідне ефективне управління яке чуйно реагує на безперервні зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі.

При стратегічному управлінні зростає значення використання технологій - і в управлінні, і в виробництві. Значно зросла в світовому товарообігу частка купівлі-продажу ліцензій на використання патентів і ноу-хау що стає невід'ємним фактором боротьби за конкурентну перевагу. Перемагає та завойовує ринок більш конкурентоспроможна продукція, що викликає більший купівельний попит [1].

На підприємствах створюються служби, завдання яких забезпечити

проектування і виробництво продукції і послуг, які випереджають або, хоча б, не поступаються за технічним рівнем і споживчим попитом від продукції і послуг, що пропонуються конкурентами. Особливого значення набуває генерування ідей, здатних забезпечити конкурентну перевагу, поставлене на системну основу, ефективна організація всього інноваційного ланцюжка від генерування ідеї до її впровадження у виробництво і збуту.

Наведемо основні характерні особливості стратегічного управління, необхідні для ефективного управління організацією в сучасних умовах.

1. Щоб бути успішною, діяльність організації повинна бути цілеспрямованою, тобто організація повинна володіти стратегією, яка визначає функціонування системи управління організації.

2. Ефективність діяльності організації визначається ступенем досягнення нею стратегічних цілей.

3. Стратегія не є непорушною, а повинна змінюватися при настанні істотних змін у зовнішньому середовищі організації або в ході реалізації стратегічних планів.

4. Для завоювання і утримання лідерства стратегія повинна бути унікальною.

Останнє пояснюється тим, що, використовуючи тільки стандартні технології, стандартно визначаючи бажане місце розташування об'єкта управління, продукцію яка виготовляється або рівень послуг, що надаються, стандартні фактори успіху, в кращому випадку можна сподіватися на те, щоб повторити результати, які вже досягнуті лідером. Для завоювання і утримання лідерства необхідна унікальна стратегія, яка містить те, чого немає у конкурентів, що дозволяє виробляти більш конкурентоспроможну продукцію або надавати більш бажані для споживача послуги.

Р. Кох, формулюючи правила розробки успішної стратегії організації, в першому ж з них говорить: "Ви повинні відрізнитися від конкурентів і бути в змозі робити те, що вони не можуть робити або не можуть робити так само добре". І далі пояснює: "Це вимагає вибірковості, а також ретельної уваги не тільки до позицій, які ви займаєте на ринку, але також до навичок, які сприяють успіху" [2].

Відмінність стратегічного менеджменту від менеджменту, в перенесенні центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином вчасно реагувати на зміни які відбуваються у ньому. Тобто при стратегічному управлінні основний акцент в діяльності вищого керівництва організації зміщується з управління "всередині" організації на управління "поза" організацією.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розуміють стратегію як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. В стратегічний план входять: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. При відсутності стратегії у менеджера немає продуманого плану і єдиної програми досягнення бажаних результатів. На їх думку "вдала стратегія і її вміла реалізація - саме ті ознаки досконалого управління, яким варто довіряти"[3].

Необхідність управління організацією в складних умовах при відсутності явно виражених закономірностей і тенденцій робить затребуваними технології стратегічного управління. Причому це поширюється не тільки на область економічної діяльності, але і на всі інші сфери діяльності управління.

Стратегічне управління містить такі ключові етапи, як аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації та визначення на підставі проведеного аналізу її місії і фундаментальних цілей розвитку, які формують стратегічні напрямки діяльності організації. Проблеми стратегічного характеру, що визначають її розвиток, вимагають аналізу стратегічних ситуацій, в яких повинні прийматися стратегічні рішення, а також розробки прогнозів розвитку стратегічних ситуацій з урахуванням рішень, прийняття яких передбачається. Прогнози дають можливість оцінити очікувані результати стратегічних рішень, прийняття яких передбачається, і вибрати альтернативний варіант рішення, що найбільшою мірою відповідає стратегічним цілям організації.

Після того як стратегічна ситуація проаналізована і розроблені прогнози її розвитку з урахуванням очікуваного впливу прийнятих стратегічних рішень, розробляється стратегія розвитку організації і програма її реалізації. Тоді коли стратегія організації розроблена і прийнята програма її реалізації, вступає в дію управлінський цикл, що забезпечує виконання прийнятої програми.

До складу реалізаційної циклу входять такі етапи, як дії по реалізації стратегії, контроль за ходом її реалізації та змін зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз результатів реалізації стратегії, а при необхідності - коригування прийнятих раніше стратегічних рішень.

Отже, щоб забезпечити ефективне стратегічне управління організацією, потрібне послідовне виконання його основних етапів. Це не означає, що завжди, доцільна повномасштабна розробка прогнозу розвитку стратегічної ситуації, але знати очікувані тенденції її розвитку необхідно. Без цього неможливо правильно оцінити очікувані наслідки прийнятих рішень, а значить, не можна з достатнім ступенем впевненості прийняти стратегічне рішення, здатне вплинути на успішність діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.
2. Кобелев В. М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297-303.
3. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Передумовою стабільного соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах є ефективний менеджмент. Аналіз та порівняння існуючих на сьогодні моделей менеджменту, а також відповідних стратегій розвитку дасть можливість визначити оптимальну модель управління для України, як країни, що перебуває на шляху становлення і потребує компетентних рішень, враховуючи досвід провідних держав світової спільноти.

Ефективне управління на рівні країни має аналогічні алгоритми, які можемо спостерігати в межах певної бізнес-компанії або організації. Сам термін «менеджмент» має іншомовне походження: менаджмент (або «управління») — це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, які є необхідними для продуктивного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [3].

Правильність та раціональність складання стратегій й тактик в управлінні персоналом та всім процесом роботи фірми складає основу ефективного функціонування підприємства, його подальшого розвитку. Тому день у день економісти займаються вирішенням проблем управління, розробкою наукових підходів до менеджменту. З цього випливає, що розглядання цієї теми є актуальним на сьогоднішній день, адже кожний діяч підприємницької діяльності зацікавлений в зростанні могутності його компанії.

Видатні вчені А. М. Орлов, А. Л. Гапоненко, Б. Нільсон, В. Г. Федоренко, В. В. Ільїн розглядали в своїх наукових працях дану тему. В області вирішення проблем менеджменту українських підприємств та їх організаційної структури продуктивно працюють українські вчені: Ф. І. Хміль, Б. П. Будзан, Г. Л. Хаст, Г. А. Дмитренко, Г. В. Щокін, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, М. В. Туленков та інші.

Метою даної роботи є ознайомлення з сучасними моделями та стратегіями менеджменту в управлінні підприємствами, визначення найоптимальнішої моделі розвитку для України на етапі її соціально-економічного становлення.

На сучасному етапі виділяють такі моделі менеджменту, як *американська, європейська та японська*.

Американська модель менеджменту має такі характерні риси:

- індивідуальний характер прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- розмежування прав, обов'язків і функцій;

- особистий приклад керівника, генерація ідей і організація їх реалізації;
- схильність до ризику, рішучість;
- значна відстань між топ менеджерами і менеджерами нижніх рівнів.

Американський менеджер самостійно обирає конкретну практичну мету (наприклад, досягти досконалості в управлінській діяльності), негайно приступає до справи, не заспокоюючись до тих пір, поки не досягне поставленого завдання [2].

Американська модель забезпечує лідируючі позиції американських фірм на світовому ринку. Її основний принцип – це комплексний контроль якості. Якість забезпечується шляхом включення відповідальності за якість в кожен посадову інструкцію або опис робіт виробничого робітника. Та вона має свої недоліки, а саме зменшується гнучкість, коли змінюються виробничі завдання. Робітники менш задоволені та стомлені від монотонності, через це збільшується кількість прогулів. Також прагнення американських підприємців отримати швидкий результат.

Японська модель менеджменту має такі характерні риси:

- колективний характер прийняття рішень;
- відданість загальним інтересам фірми;
- повага до власників підприємства і старших;
- висока кваліфікація;
- групова робота менеджерів, вони повинні вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї організації;
- відсутність чітких посадових інструкцій, оскільки зміст їх діяльності може змінюватися[2].

Японське суспільство пронизане духом колективізму. Вони завжди мислять від імені груп, також вони безперервно навчаються, щоб поліпшити виконання своєї роботи. Японські підприємства піклуються про своїх працівників аж до виходу на пенсію. Японська модель менеджменту має і свої недоліки: просування по службі в Японії, насамперед, залежить від віку й стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Службовець, що перейшов в іншу компанію, втрачає виробничий стаж й починає все спочатку.

Європейська модель менеджменту має такі характерні риси:

- колективна робота команди на чолі з лідером, який активізує творчу активність робітників;
- діяльність менеджера універсальна (всі функції управління);
- "управління за результатами", активізація людського фактора;
- застосування "м'яких способів впливу" на людей [2].

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають оперативно-господарську, фінансову та юридичну самостійність. Європейський менеджмент орієнтований на людський ресурс виробництва.

На нашу думку, для України доречним буде дотримання європейської моделі менеджменту. У ній поєднується колективна робота команди та при цьому самостійність відділень, що не є актуальним в американській моделі. Японський менеджмент також не буде зовсім доречним в Україні, адже там все залежить від віку та стажу і це буде не зовсім правильно по відношенню до молоді.

За характером змін, що відбуваються в діяльності організації, стратегії підрозділяються на стратегії обмеженого зростання, розвитку, скорочення та їх поєднання.

Стратегія обмеженого зростання більш характерна для сформованих організацій. Вони володіють, як правило, ресурсами, технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі в них формуються за принципом «від досягнутого» і не припускають різких змін у діяльності [1].

Стратегія скорочення використовується у випадках, коли з тих чи інших причин для керівництва організації більш доцільним представляється зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації. Для стратегії скорочення характерне зниження рівня цілей, в порівнянні з тими, які ставилися раніше[1].

Стратегії організацій розрізняються за способами досягнення конкурентних переваг - глобальні, управління різними сферами діяльності - корпоративні або портфельні, способу реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації - функціональні стратегії[1].

Ми вважаємо, що для українських підприємств доречним є поєднання усіх стратегій. Адже все залежить від діяльності фірми в той чи інший момент.

Особливо важливим моментом для нашої країни має стає по можливості зменшення ризиків і великих втрат, тому поєднання стратегій менеджменту має базуватись на мінімізації ризиків. В. Ільїн з приводу зазначеного зазначає, що в ринкових умовах і повністю уникнути ризику неможливо проте важливо витримувати якийсь баланс між можливим прибутком і ціною, яку доведеться заплатити в разі невдачі [4, с. 31]

Отже, за нашими результатами, передумовою ефективного соціально-економічного становлення України є поєднання визначених стратегій та реалізація європейської моделі менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Класифікація стратегій менеджменту.
URL:https://stud.com.ua/18655/menedzhment/klasifikatsiya_strategiy
2. Національні моделі менеджменту. URL:
<https://studfile.net/preview/5152571/page:14/>
3. Менеджмент. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>.
4. Ільїн В. Сучасні аспекти антикризового менеджменту в корпоративних структурах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). С. 29-35.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вирішення глобальних і локальних екологічних проблем передбачає використання широкого арсеналу наукових, технічних та інших методів, зокрема, розвитку теорії і практики екологічного менеджменту. Поглиблення трансформаційних перетворень у сфері природокористування потребує пошуку нових підходів до вирішення екологічних проблем під час виробничо-господарської діяльності підприємства. Одним з альтернативних варіантів є екологічний менеджмент, який сприяє оперативному управлінню процесами використання природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища.

Особливістю екологічного менеджменту виступає той факт, що він передбачає розробку екологічних завдань на основі відповідних стратегій і програм, а також їх реалізацію шляхом створення профільних структур, контроль за результатами на всіх рівнях. Насамперед це пов'язано з тим, що екологічні проблеми мають довготривалий та глобальний характер і впливають на інтереси різних поколінь.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 14001, система екологічного менеджменту – це частина загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [2].

Отже, екологічний менеджмент – це система, за допомогою якої здійснюється управління тими видами діяльності підприємств, які завдають або потенційно здатні завдати шкоди навколишньому середовищу; це тип управління, принципово орієнтований на формування й розвиток екологічного права та екологічної культури життєдіяльності людини, які побудовані на соціально-економічному і соціально-психологічному мотивуванні досягнення гармонії між людиною і природою [1].

Варто зазначити, що на національному рівні екологічний менеджмент регулюється Державними стандартами і технічними умовами (ДСТУ). В Україні міжнародні стандарти серії ISO 14000 були прийняті як національні в 1997р., отже, підприємства зобов'язані дотримуватися чітко визначених вимог. Так, згідно з ISO 14000:2004, вони повинні розробити, запровадити і підтримувати в робочому стані процедури, які дозволяють ідентифікувати можливості виникнення катастроф чи аварійних ситуацій, здатних вплинути на навколишній світ. У свою чергу, не можна ігнорувати аварійні ситуації, на які відповідним чином зобов'язані реагувати господарюючі суб'єкти, зокрема, пом'якшуючи наслідки або запобігаючи їх негативному впливу на навколишнє середовище [2].

Регулювання екологічного менеджменту на міжнародному рівні здійснюється за допомогою міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією із стандартизації ISO серії 14000. Рішення про розробку ISO 14000 є результатом Уругвайського раунду переговорів за Всесвітньою торговельною угодою. Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту [3, с. 52].

Міжнародні стандарти екологічного менеджменту спрямовано на забезпечення компаній елементами ефективної системи екологічного менеджменту Ecology Management System (EMS), які можна поєднувати з іншими складовими загальної системи менеджменту підприємства з метою сприяння досягненню цілей екологічної політики. Ці стандарти є добровільними і містять чіткі практичні рекомендації.

Вагомим джерелом розвитку нормативно-правового регулювання екологічного менеджменту в Україні є доповнення його такими складовими, як економіко-екологічне нормування, екологічний аудит та екологічне ліцензування. Економіко-екологічне нормування – це встановлення меж, в яких допускаються розвиток виробництва і зміни природних властивостей природного середовища [3, с.48].

Необхідність проведення екологічного аудиту пов'язана з нестачею достовірної інформації про негативний вплив суб'єктів господарювання на навколишнє природне середовище. Екологічний аудит – це документально оформлений системний незалежний процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, що включає збирання і об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності визначених видів діяльності, заходів, умов, системи екологічного управління та інформації з цих питань вимогам законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та іншим критеріям екологічного аудиту [4, с.24].

Екологічне ліцензування встановлює екологічні вимоги та обмеження у вигляді спеціального дозволу на ведення конкретної господарської або іншої діяльності природокористувачів на відповідній території (об'єкті). В Україні екологічне ліцензування передбачає видачу дозволу (ліцензії) на здійснення певного виду екологічної діяльності.

Отже, в Україні існують передумови для формування системи екологічного менеджменту, що підтверджується існуючою законодавчою базою з питань охорони навколишнього природного середовища. Але на даний час вона розвинута недостатньо. Розкиданість нормативних приписів, що стосується питань екологічного менеджменту, в різноманітних законах та нормативних актах екологічного законодавства призводить до його неефективності.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601> (дата звернення: 17.04.2020).

2. Барков Д.И. Международные экологические стандарты качества продукции ISO 14000 и перспективы их внедрения в Украине. URL: http://www.erudition.ru/referat/printref/id.49971_1.html.

3. Купалова Г.І., Ульянова Д.К. Формування ефективної системи екологічного менеджменту та аудиту. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2016. № 1 (11). С. 48-53.

4. Кожушко Л.Ф., Скрипчук П.М. Екологічний менеджмент : навч. посіб. Київ: ВЦ Академія, 2017. 432 с.

Дячук Юлія

Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Протягом останнього часу в сфері соціальної політики України було здійснено спроби до здійснення цільових соціальних програм та розробки сучасних підходів щодо системи соціального захисту населення, важливим компонентом якої є соціальні послуги. Значущість соціальних послуг постійно зростає обумовлена тим, що на даний час спостерігається загострення соціальних проблем внаслідок економічних реформ, політичної боротьби, проведення АТО, анексії АРК, поглиблення кризових явищ суспільного життя, які спричинили різку диференціацію населення за рівнем життя, як наслідок, стрімке зростання за чисельністю тих категорій громадян, які потребують допомоги від держави.

Моніторинг та оцінка якості соціальних послуг передбачають міждисциплінарний підхід, це пов'язано з тим, що економічні та соціальні результати (ефекти) діяльності взаємообумовлені, тобто будь-який економічний результат завжди соціально значущий, а будь-які соціальні процеси тією чи іншою мірою проявляються через економічний ефект [4].

Питання моніторингу і оцінювання соціальних послуг висвітлювали у своїх працях О. Макарова, В. Саріогло, А. Гоней, К. Ньюмен, П. Романов, Є. Ярська-Смирнова, С. Крупа. Теоретичні основи моніторингу містять роботи Е. Ведунга. Окремі аспекти експертного оцінювання та інтерпретації його результатів вивчали О. Берестеньова, В. Вовк, І. Девятко, Н. Хілл, А. Орлов.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів організації моніторингу соціальних послуг.

Реформування системи соціального захисту населення з метою створення умов для досягнення високого рівня життя громадян, посилення цільової спрямованості соціальних програм, поглиблення адресності розпочалося з реформи пенсійного забезпечення та соціальних виплат. Наступний етап передбачає реформування системи соціальних послуг з метою підвищення якості таких послуг. Зазначене завдання сучасної

соціальної політики спрямоване на посилення захисту конституційних прав та свобод громадян, забезпечення поваги до кожної людини, її гідності, толерантності та гуманізму. Надання якісних послуг не лише задовольняє фізичні, соціальні та культурні потреби окремої людини, але й сприяє формуванню і збереженню духовних цінностей у суспільстві [3].

Останнім часом спостерігається зростання кількості осіб, що потребують соціального захисту. Відповідно зростає потреба у збільшенні кількості соціальних послуг та їх видів. Багато з них надаються недержавними організаціями та закладами, є унікальні та інноваційні. Виникає необхідність упорядкування соціальних послуг, узагальнення кращого досвіду їх надання та створення системи соціальних послуг, що задовольнятиме потреби населення.

Значна роль соціальних послуг у суспільному та економічному житті держави зумовлює підвищення уваги до результатів роботи даної сфери, що формалізуються та узагальнюються за допомогою використання системи моніторингу та оцінювання [1].

Модель моніторингу та оцінювання соціальних послуг повинна складатися з суб'єкта, який здійснює моніторинг та оцінювання, об'єкта, який відстежується і оцінюється, цілей, оціночних параметрів (критеріїв), методологічної бази, схеми та порядку інформаційного забезпечення процесів моніторингу та оцінювання. Об'єктом моніторингу та оцінювання є діяльність з надання населенню соціальних послуг. Водночас суб'єкт моніторингу та оцінювання соціальних послуг регламентований їх цілями. За необхідності внутрішнього оцінювання суб'єктом є організація, що надає соціальні послуги і має намір з'ясувати відповідність свого професійного рівня внутрішнім очікуванням (наприклад, територіальний центр соціального обслуговування, недержавна організація-надавач послуг). Під час зовнішнього моніторингу та оцінювання суб'єктом може бути як державний орган, так і комісія, створена за участі державних органів та недержавних організацій, або комісія, що складається з представників недержавних організацій. Порядок інформаційного забезпечення передбачає збір інформації на найнижчому рівні (рівень конкретної організації), її обробку та інтерпретацію на обласному і центральному рівні та комплексний аналіз отриманих результатів. Схема інформаційного забезпечення складається з процедури збору інформації (що передбачає визначення мети дослідження, ступеня деталізації, формування плану дослідження та вибору відповідних методів), створення бази даних і вихідну інформацію після проведення оцінювання (рисунок) [2].

Залежно від ситуації моніторинг може бути як джерелом інформації для проведення динамічних зіставлень характеристик роботи системи надання соціальних послуг стосовно одного об'єкта дослідження, так і дозволяє здійснити певні зіставлення щодо переваг одних об'єктів перед іншими (горизонтальним) і мати конкурентний характер, або бути порівняльним, коли об'єктом аналізу є результати ідентичного обстеження об'єктів різних рівнів, тобто дані порівнюються по вертикалі. Моніторинг може бути

локальним, спрямованим на розгляд певного вузького явища, спеціальним, або досліджувати широкий спектр явищ і процесів. Відповідно до цілей моніторингу він може бути: інформаційним – спрямованим на структурування, накопичення і розповсюдження інформації; проблемно орієнтованим – спрямованим на з'ясування закономірностей у процесах соціальної роботи з населенням щодо тих проблем, які вже виявлені та перебувають у центрі уваги управління; пошуковим – спрямованим на виявлення нових проблем і загроз у сфері надання соціальних послуг до того, як вони явно постануть на рівні управління [4].

Таким чином, в сучасних умовах об'єктивна необхідність моніторингу і оцінювання в сфері надання соціальних послуг обумовлена першочерговою необхідністю оцінки їх надання, а саме – соціальної ефективності цієї діяльності та, відповідно, рівня реалізації державою своїх соціальних функцій в аспекті надання соціальних послуг. Варто зауважити, що для реалізації програми моніторингу і оцінювання надання соціальних послуг за якісними показниками необхідним є створення єдиного інформаційного середовища, яке б об'єднувало наявну інформацію від первинного рівня (територіальних центрів з надання соціальних послуг) до центрального рівня управління.

Список використаних джерел:

1. Горемикіна Ю.В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 3. С. 120-132.
2. Давидюк О.О. Оцінка процесу надання соціальних послуг з позиції отримувачів. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2018. № 3. С. 95-100.
3. Про соціальні послуги: Закон України від 19.06.2003 №966-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
4. Сурмін Ю. Моніторинг соціально-політичної ситуації в Україні: питання методології та організації. *Вісник НАДУ*. 2018. № 4. С. 20-29.

Єремєєв Денис

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація усесвітнього економічного простору ґрунтується на загостренні конкурентної боротьби як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Система корпоративного управління має сформувати економічні, правові, соціальні передумови сталого розвитку національної економіки, активного залучення інвестицій. У документах Організації з економічного співробітництва та розвитку наголошується, що головним чинником

підвищення ефективності є корпоративне управління, його вплив розповсюджується далеко за межі інтересів акціонерів, корпорацій. Корпоративне управління є джерелом конкурентоспроможності країн та головним фактором економічного й соціального розвитку.

Трансформація української економіки, інтеграція її до світової економічної системи, приватизація державної власності та формування акціонерних товариств обумовили особливу увагу до проблем корпоративного управління з боку національних регуляторів і бізнесу. У сучасних умовах розвиток українського корпоративного сектора потребує значних інвестицій, відбувається боротьба між конкуруючими ринками країн, що розвиваються, за залучення капіталу іноземних інвесторів, які у свою чергу звертають увагу на стан, фактори корпоративного управління. Таким чином, актуальним є питання формування моделі корпоративного управління, що здатна забезпечити міжнародну конкурентоспроможність українського корпоративного сектора та подальший розвиток інноваційної соціально орієнтованої економіки в умовах глобалізації [1].

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку дали змогу виділити чотири ключові принципи ефективного корпоративного управління:

- 1) чесність: інвестори повинні бути впевнені, що їхня власність надійно захищена від експропріації;
- 2) прозорість: підприємства мають своєчасно розкривати достовірну і повну інформацію про своє фінансове становище;
- 3) підзвітність: менеджери підприємства повинні бути підзвітні власникам або призначеним ними менеджерам і аудиторам;
- 4) відповідальність: підприємства мають дотримуватися законів і етичних норм суспільства.

Цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування підприємства і створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Досягнення цих двох цілей стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності підприємств [2].

Інституційні інвестори багато уваги при виборі об'єктів інвестування приділяють оцінкам рівня корпоративного управління. У світовій практиці до цього часу не має єдиної методології оцінки ефективності корпоративного управління. У той же час, в багатьох країнах існують кодекси та рейтинги корпоративного управління, які враховують як принципи корпоративного управління ОЕСР, так і національні реалії розвитку акціонерних відносин. В Україні поки що не існує національного кодексу корпоративного управління, а затверджені «Принципи корпоративного управління» Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку носять рекомендаційний характер. У той же час, поява такого документа як національні «Принципи корпоративного управління» передусім обумовлена важливістю корпоративного управління та його впливом на розвиток економіки, зокрема інвестиційні процеси та ефективність діяльності акціонерних товариств та їх конкурентоспроможність [3].

Механізми глобалізації сприяють розвитку бізнесу через формування глобальних корпорацій, які використовують переваги міжнародного ринку, реалізують глобальні стратегії, при цьому змінюється структура власності корпорацій, зменшується національна належність. Такі процеси впливають на підвищення вимог до системи корпоративного управління з боку міжнародної спільноти, сприяють розробленню та прийняттю міжнародних стандартів у сфері корпоративного управління. Значущим фактором конкурентоспроможності корпорацій є ефективна система корпоративного управління, яка потребує постійного вдосконалення.

Таким чином, корпоративне управління відіграє важливу роль для кожної держави завдяки його впливу на соціально-економічний розвиток країни шляхом: залучення інвестицій і створення довіри інвесторів; підвищення ефективності використання капіталу; врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін згідно з метою працювати на благо суспільства загалом і максимізувати національне багатство.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №1. С.216-220.
2. Бережна А.Ю. Розвиток національного корпоративного управління в умовах глобалізації. *Economics and national economy management*. 2017. №3. С. 18–25.
3. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: Бізнес та управління*. 2018. №6. С. 409-415.

Загорулько Сергій, Пустовойт Аліна
Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

У зв'язку з зміною економічного становища, та євроінтеграцією України, є доцільно виконати дослідження управління персоналом в корпорації McDonald's.

McDonald's Corporation - американська компанія, до 2010 р найбільша в світі мережа ресторанів швидкого харчування.

Система управління персоналом компанії «МакДональдс» є життєздатною та ефективною. Один з головних її принципів – це ефективна мотивація персоналу. Також фундаментальним аспектом філософії управління персоналом в компанії «МакДональдс» є прищеплення працівникам почуття гордості за виконану роботу та досягнення. Працівники отримують чіткі інструкції: як виконувати завдання та що належить робити. Приводом для звільнення персоналу може бути грубість по відношенню до клієнта, дрібне злочинство. Для підвищення результатів праці

використовується правило – «найкраща нагорода або найкраще покарання – це гроші»[7]. На цій підставі стимулюють співробітників і виробничий процес. Якщо добре робиш, то у кінці року вірогідне отримання ще однієї заробітної плати, гарантоване кар'єрне просування. Проведення змагань, конкурсів з нагородженням переможців: на краще обслуговування відвідувачів на касі; найбільшу кількість проведених транзакцій тощо. У компанії надаються пільги з продажу продуктів працівникам. Замовлення обов'язково заноситься до реєстру і продається співробітникові ресторану зі знижкою 50 % [5].

Інструктори з навчання і директор працюють разом з усіма працівниками, надаючи власний приклад. Система управління персоналом побудована так, що працівники самостійно знаходять спільну мову один з одним. При прийомі на роботу підбирають людей щирих, цікавих, товариських, цілеспрямованих. На даний момент мережа компанії «МакДональдс» налічує понад півтора мільйона співробітників.

Перш за все людей, які хочуть влаштуватись на роботу, заохочує:

1. Навчання. В компанії «МакДональдс» кожен має можливість скласти індивідуальний графік, який буде комфортним і дозволити поєднувати фахове навчання і роботу.

2. Підробіток. У компанії «МакДональдс» зарплата залежить від кількості відпрацьованих годин, чим більше будеш працювати, тим більше отримаєш платні.

3. Кар'єрне зростання. При відмінній роботі і цілеспрямованості в компанії «МакДональдс» іноді достатньо і двох місяців для отримання підвищення у посаді.

4. «Ми – команда» – це гасло працівників компанії, адаптуватися в колективі дуже просто навіть дуже сором'язливій людині.

5. Святкові дні. Передбачено 100 % доплата за працю у святкові дні.

6. Розваги. Компанія «МакДональдс» часто влаштовує для своїх працівників футбольні матчі. Двічі на рік проводиться дискотека, спільний відпочинок у боулінг клубах, де все оплачено за рахунок компанії.

7. Зростаюча зарплата. Після 2 місяців роботи (випробувальний термін) зарплата в працівника зростає на 20 %. Від якості роботи та цілеспрямованості працівника, залежить її наступне підвищення.

8. Вік. Компанія «МакДональдз» приймає всіх бажаючих від 16 років за віком [6].

В компанії «МакДональдс» можна безкоштовного навчатись основам ресторанного бізнесу. Для того, щоб приступити до роботи, не обов'язково мати спеціальні знання та навички, стаж роботи та вищу освіту. Тому велика кількість бажаючих працювати в мережі закладів – це молодь, яка саме розпочинає свою трудову діяльність у сфері обслуговування.

Невід'ємна частина внутрішньої структури управління персоналом – ротація кадрів. При складанні графіків робочої зміни універсальність працівників значно спрощує процес розстановки кадрів. Люди, які не мають достатнього рівня знань або просто вирішили змінити область трудової та

професійної діяльності, можуть реалізуватися в системі ресторанів «МакДональдс» і компанії в цілому. Робочий колектив компанії – це ієрархічна структура з початковою ланкою «член бригади ресторану», в якій два ступені займають різні категорії менеджерів [3].

Але не дивлячись на успішність та переваги компанії «МакДональдс» тут також є і недоліки: висока плинність кадрів через: монотонність, важку фізичну працю, рівень престижності даної роботи в суспільстві; низькі розцінки оплати праці для середнього та молодшого персоналу; висока різниця в розмірі оплати між вищим управлінським персоналом та операційним. Ці проблеми залишаються не вирішеними.

Отже, підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що корпорація «МакДональдс» постійно розвивається в напрямку управління персоналом та невинно працює над усуненням недоліків. Інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності підприємства (організації). У теперішніх умовах запроваджений новий погляд на персонал, який показує зростання ролі людського фактора в діяльності організації, залежність від якості, характеру та мотивації праці кожного робітника.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії "McDonald's" в Україні. URL: <https://www.mcdonalds.ua/ua.html>
2. Макдоналдс: история и факты. – URL: <http://www.e-graduate.ru>.
3. Історія та сьогодення URL: <http://www.mcdonalds.ua>.
4. Макдоналдс весело и вкусно. Будущим работникам. URL: <http://makdak2004.narod.ru/crew.html>.
5. Коваленко Н.О. Перспективи розвитку готельно-ресторанної справи України. *Наука й економіка*. 2015. № 4(40). С. 106-112.
6. Макдоналдс, статьи комментарии, отзывы. URL: <http://www.topco.ru/food/mcdonalds>.
7. Макдональдс. Вот что я люблю. URL: http://www.superbrands.ru/content/sbrand_12252.shtml.

Задорожна Тетяна

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

В сучасних умовах актуальною проблемою є поняття «згуртованості колективу». Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей та всебічній оцінці тих чи інших проектів. Але згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Значний внесок у дослідження проблем, що впливають на ефективний організаційний розвиток підприємств, зробили такі вчені, як: Бурєєва Н. Н., Куліков П. М., Соколовська В. В., Бондарчук Л.В., Козлов В. В., Іващенко Г. А., Купалова Г. І., Фетіскін Н. П., Моргулець О. Б., Мануйлов Г. М., Шершньова З. Є.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів згуртованості і соціального розвитку колективу.

Колектив – це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямі досягнення означеної мети та мають органи самоврядування. Отже, для дієвого колективу характерні взаємозалежні ознаки: спільна мета, колективна діяльність, наявність органів самоврядування [5]. Виховання особистості в колективі є вираженням відповідних закономірностей розвитку суспільства. Лише в колективних взаєминах створюються умови для соціально-психічного розвитку особистості. Відокремлення людини від інших людей, від соціального середовища – це соціально-психічний вакуум, який стоїть на заваді розвитку окремої людини та спільноти взагалі.

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самотійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не наслідують висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;

почуттям переоцінки, завищення своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття «ми», що послаблює сприйняття ризику);

взаємним «зараженням сміливістю». Цей ефект виникає в групових комунікаціях;

притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;

широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;

впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягненні мети [2]. Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики:

- кооперативність;
- демократичність;
- досягнення індивідуальних і групових цілей;
- загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі;
- пряма оцінка результатів до виконаного колективного завдання;
- індивідуальна і загальна відповідальність;
- колективні результати (продукти) праці;
- схильність до групового мислення [1].

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

- ілюзія невразливості групи;
- безмежна віра в моральну правоту групових дій;
- ігнорування неприємної або неугодної інформації;
- негативна стереотипізація сторонніх;
- самоцензура;
- ілюзія постійної єдності.

Для формування згуртованої групи необхідні наступні умови: люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості «експертів» при розв'язанні задач; сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи її до участі у роботі групи [4].

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціальнопсихологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

В свою чергу, діяльність трудових колективів в умовах ринкової економіки, зростання темпів економічного потенціалу підприємств та їх об'єднань збільшує можливості одночасного вирішення взаємо-пов'язаних завдань економічного і соціального розвитку.

Одним із актуальних напрямів у цій галузі комплексний підхід до планування економічного і соціального розвитку трудових колективів. Все більше уваги зараз приділяється соціальному працевлаштуванню [3].

Економічні і соціальні процеси залежать один від одного. У ході складання бізнес-планів і планів соціального розвитку визначаються економічні процеси і явища, які завжди мають соціальні наслідки, без урахування яких неможливо здійснювати ефективне управління.

Соціальні плани розвитку трудових колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єднань. Досвід цієї роботи показує, що переважна більшість з них обов'язково включають:

1. Загальні результати виробничо-економічної діяльності трудового колективу даного підприємства чи об'єднання.

2. Удосконалення матеріально-технічної бази підприємств (об'єднань) в умовах ринкової трансформації.

3. Розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу.

4. Подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників.

5. Покращення соціально-побутового забезпечення персоналу.

6. Подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (об'єднанням) [5].

Спектр групового впливу на поведінку окремих працівників досить широкий. Групи впливають на своїх членів у питаннях дотримання групових стандартів в сфері поведінки, продуктивності, відносин до керівництва, понаднормових робіт і т.п. У багатьох ситуаціях сила впливу групи на окремого працівника перевищує загрозу санкцій з боку. Вплив групи на поведінку окремих працівників може як підвищувати, так і знижувати ефективність їхньої роботи.

Існує чимало способів нейтралізації негативних проявів групового тиску. До них можна віднести:

1. Дозвіл керівником мати можливість працівнику певною мірою впливати на прийняття тих, чи інших рішень, які ним виконуються.

2. Прагнення керівника до максимізації групового успіху, тобто раціонального використання індивідуальних здібностей.

3. Можливість знайти керівником в колективі загальну точку зору, загальні цінності та інтереси, з метою подальшої згуртованої роботи працівників та підвищеної продуктивності праці. Звичайно, різні способи нейтралізації негативних наслідків групового тиску і максимального використання переваг згуртованої групи залежать від конкретної ситуації.

Висновок. Таким чином, згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей; взаємними емоційними перевагами; розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій. Такі характеристики, як: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і

перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
2. Бондаренко О.М. Управління персоналом: конспект лекцій. Одеса, 2012, 80 с.
3. Згуртованість та соціальний розвиток колективу. URL: <http://repo.uipa.edu.ua>
4. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика. К.: Атіка, 2017. 584 с.
5. Чупир О. М. Планування витрат на соціальний розвиток колективу підприємства згідно кількісного визначення соціальних пріоритетів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 28. С. 232-234.

Задорожна Тетяна

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОХОДЖЕННЯ КОНКУРСУ НА ПОСАДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Результати розробки та реалізації державної політики в різних сферах багато в чому залежать від кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування повинні мати відповідні здібності, володіти знаннями та уміннями, необхідними для роботи в умовах соціальних, економічних і політичних трансформацій. Тому питання добору кадрів на державну службу має важливе значення при формуванні професійних компетенцій персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Конкурс є основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби, а також дозволяє відібрати на державну службу таких громадян, які спроможні виконувати функції за посадою та володіють для цього необхідними знаннями. Водночас процедура конкурсного відбору є недосконалою має більшою мірою формальний характер і не створює умови для відбору найкращих претендентів для заміщення посад державних службовців.

Проблеми кадрового забезпечення у сфері державного управління розглядали у своїх роботах І. Батраченко, Т. Витко, Н. Гончарук, В. Князев, Б. Колесніков, В. Луговий, Н. Нижник, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін, Ю. Шаров, В. Яцюк та ін. Значна кількість вітчизняних науковців, зокрема І. Ісаєнко, В. Оболенський, В. Малиновський, І. Мельник, О. Пархоменко, Куцевіл, А. Черкасова та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів проходження конкурсу на посаду державного службовця.

Правовою основою проведення конкурсного відбору є: Закон України «Про державну службу»; Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р.; Загальний порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений наказом Головного управління державної служби України від 10 травня 2002 р. Відповідно до законодавства, процедура конкурсного відбору проводиться поетапно і складається з таких стадій: публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації, але не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу; прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам; проведення іспиту та відбір кандидатів [1].

Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на вакантну посаду державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вимоги до професійної компетенції кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань [3].

Особа, яка виявила бажання взяти участь у конкурсі, подає (особисто, поштою або через Єдиний портал вакансій державної служби Нацдержслужби) конкурсній комісії такі документи:

- копію паспорта громадянина України;
- письмову заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів до зайняття посади державної служби (за формою згідно з додатком 2), до якої додається резюме у довільній формі;
- письмову заяву, в якій повідомляє про те, що до неї не застосовуються заборони, визначені частиною третьою або четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», та надає згоду на проходження перевірки та оприлюднення відомостей стосовно неї відповідно до зазначеного Закону;
- копію (копії) документа (документів) про освіту;
- оригінал посвідчення атестації щодо вільного володіння державною мовою (у разі подання документів для участі у конкурсі через Єдиний портал вакансій державної служби Нацдержслужби подається копія такого посвідчення, а оригінал обов'язково пред'являється до проходження тестування);
- заповнену особову картку встановленого зразка;
- у разі проведення закритого конкурсу - інші документи для підтвердження відповідності умовам конкурсу;

– декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік [2].

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі на зайняття вакантної посади державної служби категорії "Б", також подає до конкурсної комісії заяву про відсутність заборгованості зі сплати аліментів на утримання дитини, сукупний розмір якої перевищує суму відповідних платежів за шість місяців з дня пред'явлення виконавчого документа до примусового виконання.

Під час проведення конкурсу на зайняття посад категорій «Б» і «В» за рішенням конкурсної комісії може здійснюватися відео-або аудіофіксація.

Про здійснення фіксації процедури проведення конкурсу за допомогою технічних засобів адміністратор оголошує перед початком відповідного етапу конкурсу.

Кандидати, документи яких пройшли перевірку, передбачену Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, проходять тестування на знання законодавства. Про дату та час, передбачений для тестування всіх кандидатів, їм повідомляється одним із доступних способів, обраних ними, зокрема у письмовій формі, засобами електронного чи телефонного зв'язку, не пізніше ніж за один робочий день до проходження такого тестування.

Тестування кандидатів на зайняття посад категорій «Б» і «В» проводиться у присутності не менше трьох членів конкурсної комісії.

Тестування на знання законодавства проводиться з метою визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного та іншого законодавства. Перелік тестових питань на знання законодавства та варіанти відповідей (із зазначенням правильної відповіді) затверджуються Нацдержслужбою та оприлюднюються на його офіційному веб-сайті [1].

В свою чергу, керівник державного органу, в якому проводився конкурс, забезпечує передачу Нацдержслужбі або її територіальному органу за місцем розташування державного органу інформації про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата в електронній формі на відповідну електронну адресу не пізніше ніж протягом наступного робочого дня з дати підписання протоколу засідання конкурсної комісії.

Інформація про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади повинна містити прізвище, ім'я та по батькові кандидата, найменування посади та загальну кількість балів, набраних кандидатом.

Служба управління персоналом державного органу, в якому проводився конкурс, та спеціальний структурний підрозділ Нацдержслужби ведуть реєстр других за результатами конкурсу кандидатів на зайняття вакантних посад.

Таким чином, з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади

державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків. Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Список використаних джерел:

1. Організація і проведення конкурсів на посади державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>
2. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. URL: <http://www.lvivacademy.com>
3. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабміну від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

Зарезова Анатасія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРАТЕГІЧНИЙ МІЖНАРОДНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Взаємозв'язок людей і природи - одна з головних проблем політичного та соціально-економічного розвитку людства. Збільшуючи тиск на природу, люди постійно стикаються з однією і тією ж проблемою: природний колапс надалі завдає економічний і соціальний збиток. В умовах сучасного розвитку виробництва і зростання конкуренції, в зв'язку з погіршенням екологічного стану, замовники та ділові партнери стали приділяти особливу увагу питанням екологічної безпеки продукції. Тому в сучасних ринкових умовах необхідний пошук нових підходів до вирішення екологічних проблем промислового виробництва. Основним з таких шляхів є екологічний менеджмент.

Дослідженню питань забезпечення екологічної безпеки, поширення систем екологічного менеджменту в українському бізнес-середовищі присвячені роботи багатьох вітчизняних авторів: Ворунічев Д. С., Горшков Ю. Н., Дуднікова І. І., Дайман З. Ю., Мудрий А. В., Савкіна В. І. та інших.

Формування і розвиток будь-якого виробництва спрямовано на зміну якості його життя, проте в той же час цьому сприяє накопичення потенціалу небезпеки для людини у вигляді негативного впливу змінюється навколишнього середовища.

Система екологічного менеджменту - це частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань[1].

Екологічна сертифікація в Україні носить і обов'язковий, і добровільний характер. Дії компанії, яка прийняла рішення про отримання добровільної сертифікації в галузі екологічного менеджменту повинні відповідати міжнародним стандартам ISO 14000.

У стандартах ISO серії 14001 екологічний аспект визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції або послуг, який взаємодіє або може взаємодіяти з навколишнім середовищем [3].

Опис об'єктів області дії системи екологічного менеджменту може бути представлено, наприклад, наступним чином:

- забруднення повітря;
- забруднення води;
- утворення токсичних і нетоксичних відходів;
- забруднення ґрунту;
- використання сировини та природних ресурсів;
- використання електроенергії і її економії;
- вплив на людей таких факторів як запах, шум, вібрація, візуальні ефекти;
- вплив на флору і фауну.

Отже, суб'єктами системи економічного менеджменту - носіями властивостей і характеристик, що визначають якісні особливості об'єктів (екоаспектів), є:

- продукція і послуги;
- функції (процеси) і види діяльності, пов'язані з цією продукцією і послугами;
- обладнання та різні системи (водо- і енергопостачання, очисні споруди, вентиляція і т. д.);
- підрозділи та інші зацікавлені сторони, пов'язані з цією продукцією, послугами та експлуатованим устаткуванням.

Принцип екологічного менеджменту представлений на рисунку 1 і закріплені в стандарті ISO 14000 [3].

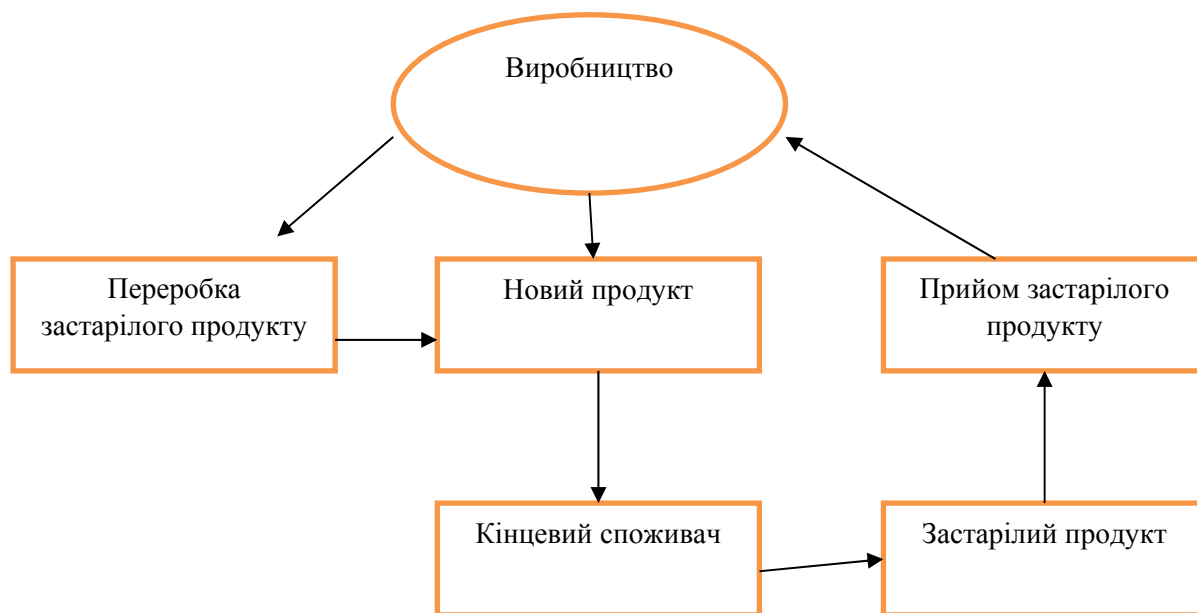


Рисунок 1 – **Схема екологічного менеджменту**

Підприємство, що застосовує систему екологічного менеджменту, необхідно систематично піддавати аудиторській перевірці, в зв'язку з необхідністю вдосконалення системи екологічного менеджменту. Якщо проведена перевірка підтверджує відповідність системи вимогам міжнародного стандарту ISO 14001, підприємство вноситься до відповідного реєстру і воно має всі підстави використовувати на своїй продукції певний екологічний знак.

Існування сертифікованої системи екологічного менеджменту на підприємстві є одним із значних переваг будь-якої компанії в конкурентній боротьбі. Це значно збільшує привабливість системи екологічного менеджменту, як об'єкта для інвестування та істотно збільшує розташування споживачів до виробленого товару чи послуг [2].

Впровадження екологічного менеджменту дозволяє корпораціям забезпечити наявність конкурентних переваг і дотримання законодавства, знизити витрати, краще оцінити вплив корпорації на навколишнє природне середовище, уникнути застосування заходів державного примусу.

Реалізація програми екологічного менеджменту передбачає такі вигоди:

- конкурентна перевага і поява нових клієнтів;
- впевненість в дотриманні законодавства;
- скорочення обсягу відходів;
- виживання в даних економічних умовах;
- поліпшення умов праці та іміджу компанії;
- скорочення ризику забруднення і потенційної відповідальності перед третіми особами;
- скорочення витрат.

Таким чином, екологічний менеджмент як система управління підприємством забезпечує економічно раціональні для підприємства варіанти

здійснення еколого-соціальних потреб. Впровадження екологічного менеджменту дає підприємствам засіб, за допомогою якого можна більш результативно управляти джерелами і факторами впливу на навколишнє середовище, а також забезпечити свою еколого-економічну стійкість. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві відкриває перед ним нові можливості, такі як економія фінансових коштів, ефективне виробництво, ринковий потенціал, довірчі відносини з органами влади і громадськості. Якщо методи екологічного менеджменту не впроваджуються, результатами можуть бути аварії, підвищені податки і відрахування, посилений контроль з боку влади і втрата ринків збуту.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601> (дата звернення: 25.04.2020).
2. Дуднікова І.І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №. 58. С. 259–268.
3. ISO 14001-2017 Система екологічного менеджменту – вимоги та керівництво до застосування. URL: http://www.kachestvo.ru/index.php?id=90&Itemid=116&option=com_content&view=article.

Заяц Олександра

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСНОВНІ ФОРМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

З посиленням процесів глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стала важливою і невід’ємною сферою господарської діяльності підприємств, фірм та інших учасників ринкових відносин. Сьогодні перед багатьма підприємствами, філіями, компаніями різних форм власності постає проблема насиченості та конкуренції внутрішнього ринку, тому питання щодо вибору пріоритетних форм освоєння світових ринків є актуальним.

Основні форми та способи виходу підприємств на міжнародний ринок досліджували такі вітчизняні вчені: І. Багрова, І. Болотіна, А. Босак, О. Григор’єв, М. Дідівський, О. Захаренко, Е. Зінь, О. Карпенко, Я. Карп’як, В. Козик, Л. Панкова, О. Шкурупій, Я. Шмаленко. У їх працях розглядаються основні аспекти та специфіка зовнішньоекономічної діяльності, організація ЗЕД та її удосконалення. Серед зарубіжних вчених даному питанню приділяли увагу: Р. Гріфін, Дж. Данінг, Д. Макліві, А. Муза, М. Пастей, Б. Сольник та Ч. Хіл.

Вихід підприємства на зовнішні ринки дає змогу підприємству не тільки розширити збут своєї продукції, а й конкурувати на світових ринках, пристосовувати економіку країни до системи світогосподарських відносин, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності як на мікроекономічному рівні, так і в масштабах усього народного господарства [1].

Організація міжнародної діяльності передбачає вибір фірмою способу виходу на закордонні ринки в залежності від мети підприємства, масштабів діяльності, намірів контролювати продаж. Необхідно враховувати такі фактори, як : потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців), умови ринку, умови, пов'язані з товаром та умови, пов'язані з діяльністю підприємства, тощо.

Існують такі форми виходу підприємств на зовнішні ринки: прямий та непрямий експорт; спільна підприємницька діяльність, в основі якої поєднуються зусилля підприємства з підприємствами країни-партнера для створення нових виробничих потужностей; пряме іноземне інвестування за кордон, яке передбачає повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності.

У загальному вигляді вибір форми виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями: форма руху капіталу, рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок, ступінь привабливості інвестування, контроль ринку, рівень ризику, можливість виходу з ринку[2].

Кожна з форм виходу підприємств на зовнішні ринки має як переваги, так і недоліки (табл. 1) [3].

Таблиця 1 – Переваги та недоліки основних форм виходу на зовнішні ринки

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	– потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; – необхідність мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; – наявність мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу	– ізолюваність виробника від ринку споживача та доступу до інформації про реакцію споживача на товар; – залежність експортера від посередника; – недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; – відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку

Продовження таблиці 1

Спільне підприємство	– це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера; – об'єднання капіталів; – синергетичний ефект; – можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера; – можливості швидкої адаптації місцевого середовища за допомогою місцевого партнера; – мінімізація ризиків за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах	– поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності; – існує ризик набуття нового конкурента
Пряме іноземне інвестування	– економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; – збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома; – маркетингові переваги (адаптація товару, контроль над розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії)	– збільшення витрат на маркетинг; – вищий ризик утрат унаслідок високих ресурсних вкладень; – необхідність стратегічного планування; – тривалий період окупності; – складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин).

Залежно від економіко-політичного становища країни, фінансово-економічних показників підприємства, навиків управління, а також від правильно вибраної форми освоєння світових ринків фірмою прибуток підприємства зможе збільшитися в рази.

Список використаних джерел:

1. Кокоріна В.І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html>.
3. Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С.19–24.

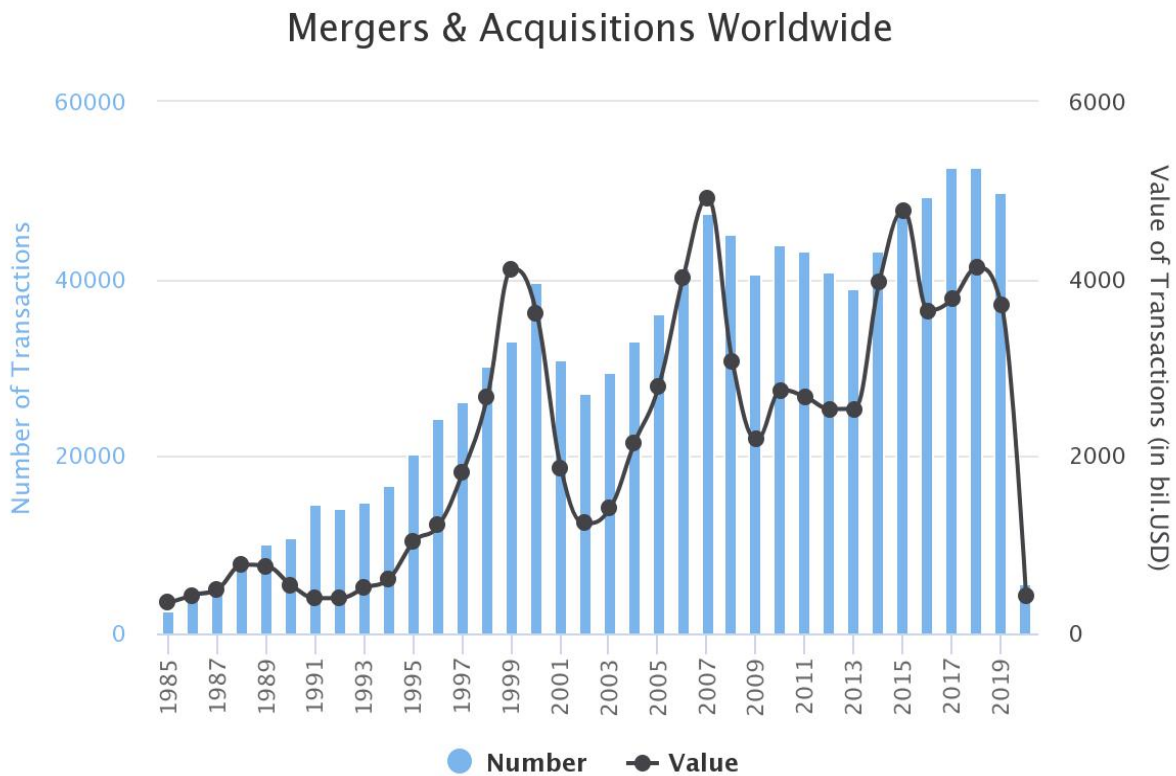
Івасюк Юрій

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЛЬ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток підприємств пов'язаний з вільним переміщенням капіталу – це призводить до зростання бізнесу. У найбільш широкому розумінні злиття і поглинання (M&A) є одним із способів розширення діяльності компанії та сфери впливу на окремому ринку [1, с. 217]. Підґрунтям для злиття і поглинання є цінність, яку дві компанії можуть створити об'єднавши зусилля.

Світовий ринок злиття і поглинання постійно розширюється. З 2000 року було проведено більше 790 000 операцій по всьому світу з вартістю більше 57 трильйонів доларів. Ринок злиття і поглинання залежить від циклічності бізнесу. Його об'єм прив'язаний до вартості акцій. Зв'язаний з доступністю боргового фінансування і з оптимістичними поглядами на економіку.



Source: IMAA analysis; imaa-institute.org

Рисунок 1 – Світовий рівень М&А [2]

На рис. 1 показано, що у 2020 відбулося зменшення кількості та вартості операцій М&А до мінімуму. Північна Америка та Західна Європа займають 45% та 25% світового ринку. COVID-19 призвів до обмеження діяльності компаній в уражених країнах, а в епіцентрах до їх зупинки. Через це ринок на 2 березня 2020 р. знаходиться на низькому рівні.

На рис 2 відображена динаміка українського ринку М&А. Серйозний спад відбувся після 2013 року через зміну влади, анексію Криму та агресію Росії на сході. Вартість угод у 2013 становила 38 млрд. дол. Кількість зі 109 знизилася до 36 угод у 2014. У наступні роки відбувалося відновлення: на 2018р. кількість операцій- 80, а сума становила 18 млрд. дол. Згідно з рис. 3 сектори економіки, що мають постійний потік вагомих угод:

— Сільське господарство: іноземна компанія з Королівства Саудівська Аравія (SALIC) зацікавлена у забезпеченні продовольчої безпеки власної країни. У Львівській області обробляють 165000 га, а тепер з придбанням АК «Мрія Агро Холдинг» додатково оброблятимуть 45 тис. га. Вихід на інші ринки для українських компаній є важливим етапом. МХП здійснила купівлю словенського виробника пташиного м'яса Perutnina Ptuj, що працює у південно-східній Європі;

— У металургійному секторі: придбання відбувались власниками українських компаній Метінвест та Development Construction Group;

— У секторі споживчих товарів і фінансів операції відбувались з участю українських та закордонних фірм.

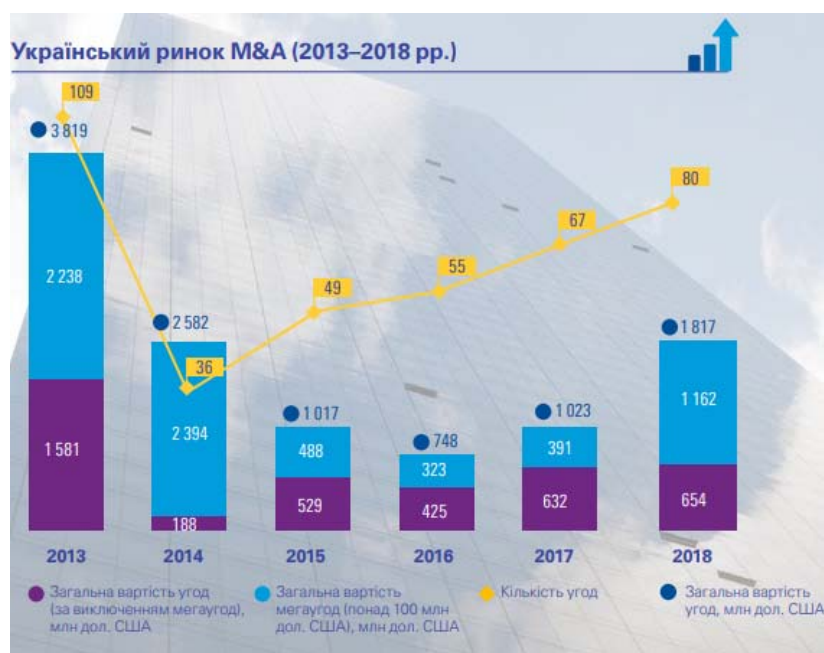


Рисунок 2 – Український ринок M&A [3, с.4]

Український ринок M&A (за сектором економіки)												
	Загальна вартість угод, млн дол. США						Кількість угод					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Сільське господарство	927	218	112	110	452	576	19	2	6	5	13	21
Фінансовий сектор	585	313	156	323	40	20	18	8	16	16	14	6
Хімічна промисловість	7	–	–	8	–	53	2	1	–	1	–	2
Зв'язок і ЗМІ	556	57	205	15	–	14	8	5	4	2	3	2
Сектор споживчих товарів	364	16	85	106	52	122	19	6	7	12	7	7
Охорона здоров'я і фармацевтика	17	13	7	16	–	7	3	3	2	3	1	2
Сектор промислових товарів	288	15	31	–	–	–	9	3	1	1	1	2
Інновації і технології	71	–	150	6	68	5	5	1	3	1	4	3
Металургія	108	1,588	180	90	251	820	3	1	3	2	5	5
Виробництво нафти і газу	179	305	45	–	25	12	7	2	2	–	1	1
Енергетика та комунальне господарство	258	35	–	27	122	13	4	3	–	3	6	3
Нерухомість та будівництво	195	–	40	48	6	124	6	–	4	6	10	23
Транспорт та інфраструктура	212	22	6	–	8	50	4	1	2	3	2	3
Інші сектори економіки	51	–	–	–	–	–	2	–	–	–	–	–
Всього	3 819	2 582	1 017	748	1 023	1 817	109	36	50	55	67	80

Рисунок 3 – Структура українського ринку M&A[3, с. 43]

Головними мотиваціями для розвитку ринку M&A в Україні для великих і малих компаній будуть: підвищення ринкової влади, залучення ресурсів, пришвидшення виходу на ринок, скорочення витрат та оптимізація виплати податків.

Таким чином, ринок M&A в Україні має перспективи розвитку у подальшому. Кризові явища загартовують компанії та залишають на ринку лише тих, хто вміє пристосовуватися та знаходити нові можливості для здійснення своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. №1. С.216-220.
2. Mergers and Acquisitions // IMAA: електрон. вид. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
3. Огляд M&A угод в Україні у 2018 році // KPMG в Україні: електрон. вид. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/02/Ukrainian-MA-Review-report-2018-UA.pdf>

Іноземцев Олександр
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТАНДАРТИ І МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

За сучасних умов, коли антропогенне навантаження на біосферу викликає значні негативні зміни, виробничий імідж підприємства багато в чому визначається ставленням до проблеми охорони навколишнього середовища. Досягнення гармонійного поєднання довкілля, суспільства та сталого розвитку вважають необхідною умовою задоволення потреб сучасного покоління без завдання шкоди можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

Система екологічного менеджменту - це частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань [1].

Екологічна сертифікація в Україні носить і обов'язковий, і добровільний характер. Дії компанії, яка прийняла рішення про отримання добровільної сертифікації в галузі екологічного менеджменту повинні відповідати міжнародним стандартам ISO 14000.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001, система екологічного менеджменту (environmental management system, EMS) - це частина загальної системи менеджменту, що включає в себе організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації і вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [3].

Підприємство, що застосовує систему екологічного менеджменту, необхідно систематично піддавати аудиторській перевірці, в зв'язку з необхідністю вдосконалення системи екологічного менеджменту. Якщо проведена перевірка підтверджує відповідність системи вимогам міжнародного стандарту ISO 14001, підприємство вноситься до відповідного реєстру і воно має всі підстави використовувати на своїй продукції певний екологічний знак.

Існування сертифікованої системи екологічного менеджменту на підприємстві є одним із значних переваг будь-якої компанії в конкурентній боротьбі. Це значно збільшує привабливість системи екологічного менеджменту, як об'єкта для інвестування та істотно збільшує розташування споживачів до виробленого товару чи послуг [2].

Впровадження екологічного менеджменту дозволяє корпораціям забезпечити наявність конкурентних переваг і дотримання законодавства, знизити витрати, краще оцінити вплив корпорації на навколишнє природне середовище, уникнути застосування заходів державного примусу.

Стандарт BS 7750 не визначає вимог до природоохоронної діяльності підприємства, але вміщує рекомендації, корисні для створення ефективної системи екологічного менеджменту, для розвитку ініціативного екологічного аудиту, що впливає на поліпшення екологічних характеристик діяльності організації в цілому.

Головними цілями розроблення EMAS були оцінка й покращення екологічних характеристик діяльності організацій, а також створення належних умов для отримання екологічної інформації зацікавленими сторонами. Реєстрація (сертифікація) організацій відповідно до вимог EMAS є добровільною [1].

Стандарти серії ISO 14000 орієнтовані на поліпшення екологічних характеристик діяльності підприємства, мають рекомендаційний характер і містять практичні інструменти для створення ефективної системи екологічного управління та розвитку ініціативного екологічного аудиту.

Стандарти серії ISO 14000 включають групи стандартів з таких питань: принципи розроблення та впровадження систем екологічного управління; оцінювання життєвого циклу та управління ним; стандарти, що орієнтовані на продукцію; управління парниковими газами [2].

Головною метою впровадження стандартів серії ISO 14000 стало забезпечення єдиних рекомендацій для всіх країн світу, які враховують найкращий досвід уже наявних регіональних або національних систем екологічного управління.

Особливістю екологічного менеджменту виступає той факт, що він передбачає розробку екологічних завдань на основі відповідних стратегій і програм, а також їх реалізацію шляхом створення профільних структур, контроль за результатами на всіх рівнях. Насамперед це пов'язано з тим, що екологічні проблеми мають довготривалий та глобальний характер і впливають на інтереси різних поколінь.

Таким чином, екологічний менеджмент як система управління підприємством забезпечує економічно раціональні для підприємства варіанти здійснення еколого-соціальних потреб. Впровадження екологічного менеджменту дає підприємствам засіб, за допомогою якого можна більш результативно управляти джерелами і факторами впливу на навколишнє середовище, а також забезпечити свою еколого-економічну стійкість. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві відкриває перед ним нові можливості, такі як економія фінансових коштів, ефективно

виробництво, ринковий потенціал, довірчі відносини з органами влади і громадськості. Якщо методи екологічного менеджменту не впроваджуються, результатами можуть бути аварії, підвищені податки і відрахування, посилений контроль з боку влади і втрата ринків збуту.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що використання таких груп інструментів, які спираються на міжнародно визнані правові норми та екологічні стандарти, має сприяти виникненню економічної зацікавленості у суб'єктів господарювання до впровадження природоохоронних, ресурсозберігаючих та природо відновлювальних технологій на діючих та при будівництві нових виробництв.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601>

2. Дуднікова, І.І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №. 58. С. 259–268.

3. ISO 14001-2017 Система екологічного менеджменту – вимоги та керівництво до застосування. URL: http://www.kachestvo.ru/index.php?id=90&Itemid=116&option=com_content&view=article

Каплун Юлія

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють відповідні форми контролю тісно контактують з працівниками, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму знижує управлінську ефективність усієї системи менеджменту підприємства.

Система управління підприємством була і виступає об'єктом дослідження багатьох зарубіжних фахівців: Р. Акоффа, П. Друкера, Р. Коха, М. Мескона, Дж. Оберкріс, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Холла. Серед вітчизняних науковців проблемою оптимізації менеджменту організації займаються О. Шапуров, І. Яненко, С. Іванов, В. Гордієнко, Т. Циба. Та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів удосконалення системи менеджменту підприємства.

У сучасний період розвитку економіки відбулася зміна пріоритетів в управлінні. Як відомо, в умовах планової економіки зовнішнє середовище активно впливало на підприємства. При цьому управління на такому підприємстві було пов'язано головним чином з внутрішнім організаційним вдосконаленням, і в основі прогнозованого розвитку було покладено минулий досвід. Такий підхід поєднувався з виконавським типом поведінки керівників. В умовах сучасної економіки метод екстраполяції минулого досвіду є неприйнятним підходом. В рухомому, мінливому, конкурентному середовищі система управління повинна базуватися на гнучких рішеннях, які приймаються менеджерами, котрі володіють так званим підприємницьким творчим потенціалом. Адже, при швидких темпах зміни зовнішнього середовища формулювання рішень тільки на основі минулого досвіду породжує неадекватність, наприклад, аналітичного відображення господарських ситуацій і, як наслідок, великих втрат прибутку.

На думку австрійського бізнесмена В. Хойера на підприємствах західних країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне елімінування впливу ризикових ситуацій [1, с. 217]. У кризових умовах такий підхід набуває особливої актуальності. Це потребує відповідної зміни орієнтирів у менеджменті.

Саме тому основним напрямком удосконалення системи менеджменту є розробка і впровадження активного управління на основі системного та ситуаційного підходів. Концептуальною основою активного управління є ідея прийняття рішень на основі прогнозування майбутнього, тобто запобігання потенційним негативним наслідкам. Мета активного управління полягає у розробці рішень, що забезпечують найбільш високу ефективність виробництва, а основне завдання такого управління – досягнення стійкого функціонування й цілеспрямованого розвитку підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів і використання його виробничого потенціалу.

На нашу думку, удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізації організації менеджменту і бізнес-процесів за рахунок поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовляємої продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [2, с. 596].

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного застосування обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, використання сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами [3, с. 49].

Оптимізація системи управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами і нормативами.

Таким чином, більш досконала система менеджменту підприємства сприятиме: збільшенню обсягів і підвищенню ефективності виробництва, забезпеченню ритмічної роботи підприємства, економії живої і уречевленої праці, підвищенню якості продукції, задоволеності працею, скороченню плінності кадрів тощо.

Список використаних джерел:

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 2019. № 10. С. 216-218.
2. Йовса М. М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах. *Молодий вчений*, 2017. № 1. С. 594-597.
3. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8. С. 49-50.

Кармаліта Олександр
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, що включені у різноманітні ланки системи управління. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. При цьому саме поняття “управління персоналом” розглядається у достатньо широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного й набуває важливого аспекту аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

На сьогоднішній день можна стверджувати, що недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів управління персоналом стає однією з головних перешкод і самою слабкою ланкою управління розвитку економіки. Прискорення науково-технічного і соціально-економічного прогресу, ускладнення виробничих і міжособистісних відносин, пов'язані з різким ростом ролі людського фактору, вплинули на зміну ролі кадрової підсистеми в організації і виставили управління персоналом на перший план управлінської діяльності.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом[4, с. 94].

В основі розвитку персоналу лежить суб'єктивне судження про трудове майбутнє кожного окремо, а саме кар'єру. Тому завдання менеджменту в галузі персоналу компанії, знайти інновацію в мотивації праці, які б повністю розкрили та використовували інтелектуальний потенціал кожного робітника окремо та робітників в загалом. Важливими завданнями, які необхідно вирішити при формування сучасних підходів до прозвитку персоналу є наступні: визначення ефективності управління персоналом та критеріїв оцінки; проаналізувати існуючі підходи та шляхи щодо оцінки ефективності управління персоналом; визначити чинники, які впливають на ефективність управління персоналом.

Варто визначити загальні принципи мотивації праці в умовах реалізації інноваційного проекту, що актуальні на будь-якій фазі реалізації проекту: - формування структури заробітної плати повинне бути орієнтоване на досягнення підприємством стратегічних і тактичних цілей на кожній фазі реалізації проекту; - розрахунок перемінної частини заробітної плати повинен здійснюватися з використанням принципу оцінки ефективності праці кожного співробітника; - розмір корпоративної складової перемінної частини заробітної плати повинен бути зв'язаний із загальними показниками ефективності роботи всього бізнес-напряму; - при невеликій відносній вазі її базової частини оплата праці повинна бути стабільна, а методи її визначення — зрозумілі; - варто установити прозорість інформації про оцінку ефективності роботи кожного співробітника і всього бізнес-напряму в цілому [2, с. 14].

Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління людським ресурсом керівнику насамперед необхідно приділити увагу параметрам роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску до випуску продукції.

Оскільки людина – істота соціальна, то, наприклад, почуття причетності здатне викликати в неї глибоке психологічне задоволення [1, с. 85].

До ефективних методів мотивації праці також можна віднести створення для робітників підприємства «центрів здоров'я» з необхідним обладнанням, особам, які усиновили дитину, надання фінансової допомоги, та грошові виплати сім'ям, що мають дітей-інвалідів. Іноді на підприємствах інженерам дозволяють користуватися запасними деталями, що сприяє розвитку творчої думки. Також застосовують такі форми заохочення, як разові премії до річниць або надання відпусток, за невисоку оплату або навіть безкоштовна юридична допомога, відкриття дитячих дошкільних установ, фінансова допомога дітям співробітників для продовження освіти, надання вільного дня серед тижня, робота влітку для студентів і аспірантів, допомога та консультування людей до пенсійного віку [3, с. 35].

Отже, мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби й інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені.

На сьогоднішній день існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають правильно керувати персоналом. Проблеми в управлінні персоналом стосуються не тільки керівників компаній, але і заважають жити самим співробітникам. Іноді начальник застосовує таку систему управління працівниками, при якій встановлюються як би ідеальні стосунки - співробітники не ухиляються від роботи, а начальник не дістає своїми претензіями та вимогами. Але, як правило, саме в таких відносинах виявляються всі проблеми управління.

Підприємствам для того, щоб вижити в сучасних умовах, необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки і систематично проводити управління трудовим колективом.

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

Список використаних джерел:

1. Биханова Ю. Ефективна система управління персоналом - шлях до успіху підприємства. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2010. №3. С. 84–86.
2. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. С.13–16.
3. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 4. С. 34-39.
4. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

МОТИВАЦІЯ ЯК ГОЛОВНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі проблема мотивації працівників є дуже важливою. Персонал – це основний ресурс, що використовується підприємством. Ефективність діяльності підприємства в основному залежить від ефективності персоналу. Мотивація є невід'ємною частиною управління, оскільки вона базується на потребах та інтересах, основні з яких є матеріальними. Недостатня або неправильно обрана мотивація може негативно відзначитися на діяльності підприємства.

Термін «мотивація» вперше був вжитий німецьким філософом Артуром Шопенгауером, після чого його почали застосовувати для пояснення причини поведінки людини. На сьогоднішній день існує дуже велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін.

У найзагальнішому вигляді мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності та додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення різних цілей.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, багато в чому індивідуальних і може змінюватися під дією зворотного зв'язку з боку діяльності людини [1].

Одним із засобів, за допомогою якого здійснюється вплив на трудову діяльність персоналу виступає стимулювання. Стимулюючий вплив на персонал спрямовано на активізацію функціонування працівників, а мотивуюча дія на активізацію професійно-особистісного розвитку працівника.

Це дві різні речі в одному визначенні, які не потрібно плутати один з одним. Відмінності, звичайно, істотні. Адже природний спонукальний мотив наших дій і є мотивація, яка була і буде завжди, а те, що ми створюємо самі заради того, щоб знизити опір на шляху досягнення якоїсь мети – це стимул.

Ставлення до праці може характеризуватися прагненням людини по максимуму використовувати свої сили, знання та вміння досягати певних результатів в роботі. Це проявляється в поведінці, мотивації та оцінці роботи.

Різноманітність поглядів підтверджує те, що мотивація є складним процесом, основними завданнями якого є:

- формування у всіх працівників розуміння суті та значення мотивації;
- навчання робітників психологічним основам спілкування на підприємстві;
- формування, у кожного лідера, різних підходів до управління із застосуванням сучасних мотиваційних методів.

Мотивація є основною функцією управління, яка тісно пов'язана із процесами заохочення себе та інших людей до певної дії шляхом розробки поведінкових мотивів з метою досягнення визначених цілей підприємства.

Завдяки мотивації керівництво підприємства може вирішувати наступні завдання:

- залучати та утримувати відповідних спеціалістів на підприємстві;
- визначати працівників, які досягли великих результатів роботи, створювати можливості їхнього подальшого розвитку;
- демонструвати відношення керівництва до високої ефективності та продуктивності праці;
- застосувати різні форми визнання;
- формувати відповідний морально-психологічний стан працівників шляхом відповідної форми заохочень тощо.

У практиці управління часто використовують «антимотивацію», яку сприймають як покарання, але у мотиваційному процесі все ж таки слід надавати пріоритет винагородам.

Система мотивації персоналу, звичайно ж, не може бути однаковою для всіх компаній і посад. Повинні враховуватися стратегічні цілі, плани компанії, а також особливості посади. Саме в цьому випадку система мотивації стане інструментом, який дозволить менеджеру отримати відповідний результат.

Виділяють такі основні види мотивації:

1. Матеріальною мотивацією є оплата праці та участь у прибутках. Окрім матеріальних стимулів, цей вид мотивації також передбачає використання матеріальних санкцій (при зниженні якості або ж допущенні браку продукції).

2. Моральною мотивацією є використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, відчуття власної потреби на підприємстві, а також вихованню у робітників відчуття гордості та відданості своїй компанії.

3. Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, застосуванні різних видів дисциплінарного стягнення (звільнення з роботи, догана, зауваження), а також дисциплінарних заохочень [2].

На практиці слід застосовувати наступні методи мотивації праці, а саме:

- прямі (економічні): форми і системи оплати праці, які діють на підприємстві, премії працівникам за винахідництво, нагороди за високі результати в роботі, оплату навчання, або ж виплати за відсутність прогулів;
- непрямі (економічні): доплата за стаж, оплата додаткової відпустки, оплата лікування та відпочинку працівників, пільгове харчування, користування житлом та транспортом фірми, встановлення надбавок до пенсії або одноразових виплат на пенсію;
- негрошові (соціальні): раціональний режим роботи, гнучкий робочий графік, високий рівень охорони праці, підвищення змістовності та привабливості роботи, участь в управлінні виробництвом та розподілі прибутку [3].

Отже, головним завданням керівника будь-якого підприємства має бути створення ефективного мотиваційного середовища, адже мотивація – це те, що знаходиться всередині людини, коли людина мотивована, її продуктивність значно вища, вища і віддача, а відтак компанія має усі можливості отримати позитивний результат на ринку

Список використаних джерел:

1. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент, 3-тє видання. Москва: Гардарики, 2004. 528 с.
2. Рогач С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: «Компринт», 2015. 714 с.
3. Шапиро С. А. Мотивація. Москва: ГроссМедиа, 2010. 224 с.

Кіндратів Владислав
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕКОЛОГІЧНА СЕРТИФІКАЦІЯ ТА МАРКУВАННЯ ЯК ОДИН З НАПРЯМКІВ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Проблема екологічної сертифікації продукції та її маркування досить гостро постала в наш час, у більшості високо-розвинутих країн та країн, що знаходяться у перехідному стані.

Відповідно до ЗУ від 21 грудня 2010 року N 2808-VI. Екологічна сертифікація – це процедура, під час якої визнаний в установленому порядку орган з екологічного маркування документально засвідчує відповідність продукції встановленим екологічним критеріям [1].

Екологічна сертифікація і еко-маркування свідчать про те, що при виробництві сертифікованої продукції чи наданні послуги негативний вплив на навколишнє середовище був відсутній або мінімізований. «Зелене» маркування свідчить про те, що екологічні аспекти маркованої продукції постійно перевіряються на точність, правдивість і відповідність громадськими організаціями еко-маркування.

У світовій практиці екологічну сертифікацію почали впроваджувати з 1992 року на основі Директиви ЕС «Про екологічні знаки», стандарту DS 7750 «Система екологічного управління», міжнародних стандартів ISO серії 9000 і 14000.

В нашій державі еко-сертифікація та еко-маркування є добровільними. Проте перехід України на європейську систему незалежної сертифікації був включений до Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом. А з 2018 року в Україні діє Закон №5448-д «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», який забороняє безконтрольне використання в Україні назв «еко», «біо», «органік», передбачає штрафи і вилучення такої продукції з продажу контролюючими органами. Українське законодавство, що регулює сферу сертифікації, зокрема екологічної, поступово приводиться у відповідність до міжнародних та європейських норм.

Ключовою метою екологічної сертифікації і маркування є забезпечення нормативно – технічного, правового регулювання екологічної безпеки при розподілі, обміні, споживанні товарів та послуг [2].

Екологічна сертифікація виконує безліч задач, основними із яких є:

1. Попередження негативного впливу на життя та здоров'я людини та стан навколишнього середовища факторів, пов'язаних з процесом виробництва, утилізацією, споживанням, розробкою і використанням природних ресурсів.

2. Захист споживачів від товарів, які загрожують їх здоров'ю, життю, а також навколишньому середовищу в процесі їх використання та утилізації.

3. Забезпечення раціонального використання та охорони природно – ресурсного потенціалу.

4. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

5. Забезпечення інтеграції економіки країни в світовий ринок.

В даний час у впровадженні міжнародних екологічних стандартів ISO 14000, основними лідерами є такі індустріально розвинуті країни, як Японія, Німеччина, Велика Британія, Швеція, Норвегія.

Сучасні реалії диктують особливу затребуваність еко-сертифікація в таких галузях як продовольчі і дитячі товари, побутова хімія (зокрема, миючі засоби), косметика і парфумерія, одяг і взуття, громадське харчування, хімічна промисловість, будівництво та будівельні матеріали, сільське господарство тощо. Саме недотримання норм виробництва і нехтування багатьма екологічними стандартами у цих галузях, призводять до різкого погіршення здоров'я людей та поступовому знищенні різноманітних екосистем.

Досвід екологічної сертифікації виробництва і споживання екологічної продукції в Україні підтверджує тенденцію до створення систем менеджменту якості, систем екологічного менеджменту, які дають виробникам такі економічні переваги:

1. Конкурентоспроможність продукції на внутрішніх і світових ринках.

2. Удосконалення управління витратами.

3. Економія сировини, енергії та матеріалів.

4. Кращі умови для одержання кредитів у банках та страхових компаніях.

5. Поліпшення контактів з кваліфікованими партнерами.

Згідно останніх даних дослідження Євробарометра, 26% європейських виробників пропонують еко-продукти і послуги, тобто такі, що пройшли органічну або екологічну сертифікацію. А 77% споживачів готові платити більше за еко-продукцію за умови, що вони будуть упевнені в тому, що вона дійсно є такою, тобто має відповідну сертифікацію і маркування.

Світовий ринок еко-продукції оцінюється у 4200 млрд. євро з часткою ЄС в розмірі 21%. Цей ринок зростає в річному обчисленні в середньому на 4%, навіть в період економічного спаду і має найбільший потенціал зростання числа робочих місць. Конкуренція між компаніями, щоб отримати частку на цьому ринку, по всьому світу постійно зростає.

Отже розглянувши проблему екологічної сертифікації і еко-маркування, та провівши часткове дослідження стану еко-сертифікації продукції у світі, можемо зробити такий висновок.

Екологічна сертифікація та маркування є орієнтиром для споживача, який прагне споживати якісну й безпечну продукцію, що відповідає його потребам.

Навіть у період економічних криз покупець не буде жертвувати дозволеною стандартами безпечністю якістю продукції. Особливо це стосується споживачів досить розвинутих країн Європи та Азії, і частково країн з перехідною економікою.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» від 21 грудня 2010 р.: URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2818-17/print1463743908801457>.

2. Реут В. Ю. До питання екологічної сертифікації і маркування в Україні. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2017. Вип. 182(1). С. 183.

3. EU Ecolabel - Environment - European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>

Колеснік Ольга, Соколовський Андрій
Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний Інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ КАПІТАЛОМ ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Глобалізація усесвітнього економічного простору ґрунтується на загостренні конкурентної боротьби як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Система корпоративного управління має сформувати економічні, правові, соціальні передумови сталого розвитку національної економіки, активного залучення інвестицій. У документах Організації з економічного співробітництва та розвитку наголошується, що головним чинником підвищення ефективності є корпоративне управління, його вплив розповсюджується далеко за межі інтересів акціонерів, корпорацій. Корпоративне управління є джерелом конкурентоспроможності країн та головним фактором економічного й соціального розвитку.

Питання про сутність та методологічні підходи до визначення ефективності управління корпоративним капіталом залишається актуальним об'єктом досліджень управлінської науки протягом багатьох років і щодо категорії корпоративного управління не є остаточно вирішеним. Головною причиною цього є розвиток та зміна уявлень власників корпоративного капіталу.

Ефективність корпоративного управління нерозривно пов'язано з проблематикою функціонування та розвитку організаційно-економічного

механізму корпоративного управління, тому, варто відштовхуватися від робіт Д. Ю. Баюри, С. В. Богачова, М. І. Долішнього, О. Р. Кібенко, І. І. Мазура, В. М. Марченко, та ін. Одночасно питаннями оцінки рівня досягнутої ефективності корпоративного капіталу займалися такі вітчизняні вчені, як О. В. Комарчук, О. Ю. Леось, Л. О. Мозгова, О. В. Мороз, І. В. Сіменко, та ін.

Метою даної роботи є поглиблення методологічних основ дослідження суті ефективності управління корпоративного капіталу, методів її визначення та оцінки з позиції різних груп управління.

Мазур І. І. визначає, що ефективність управління корпоративного капіталу як керуючої системи – це доцільність та якість управління, націлена на найкращу результативність діяльності керованої системи – корпорації, реалізацію цілей, досягнення певних якісних і кількісних, економічних результатів [1, с. 58].

Одним із основних положень підходу до організаційного управління корпоративним капіталом є теорія функціональних систем [2]. З позиції даної теорії організація являє собою систему верхнього рівня, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Місія організації відображає її роль у суспільному розподілі праці. В свою чергу у складі організації можна виділити сукупність функціональних систем. Кожна із яких, згідно з теорією функціональних систем, також характеризується своїм цільовим призначенням, яке закріплює її роль в реалізації цілей організації в цілому. Найбільш загальною ціллю будь-якої організації може бути визначена як отримання прибутку внаслідок задоволення суспільної корисності у теперішньому часі та в майбутньому.

Для вирішення задач управління корпоративним капіталом достатньо, щоб кожен елемент був представлений своїм цільовим призначенням, системною роллю. В якості складових корпоративного капіталу авторами виділено шість структурних елементів: фізичний капітал, фінансовий капітал, споживчий капітал, людський капітал, організаційний капітал, інтелектуальний капітал. Ідентифікація складу основних функціональних систем відбувається з метою, так званої, «карти бізнесу» [3], яка описує ланцюги створення цінності, що утворюють бізнес-модель корпорації.

Концепція стійкого розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних аспектів діяльності: економічної, соціальної та екологічної – триєдиної концепції стійкого розвитку [4]. Сучасна оцінка ефективності використання корпоративного капіталу повинна відбуватися по трьох напрямках: економіка, екологічна безпека і соціальна відповідальність (Triple Bottom Line) [5].

Прийнято виокремлювати оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності корпоративного управління.

Управління – необхідна складова у будь-якій соціально-економічній системі, яка функціонує та розвивається під його впливом, тому при визначенні ефективності управління доцільно розглядати результати діяльності організації як результати управління.

Підхід до управління корпоративним капіталом базується на:

- 1) визначенні оцінки окремих складових ефективності використання корпоративного капіталу і капіталу в цілому;
- 2) врахуванні динамічних характеристик змін окремих складових ефективності використання корпоративного капіталу і капіталу загалом;
- 3) аналізі структурних змін корпоративного капіталу із визначенням коефіцієнта структурної і масштабної мобільності корпоративного капіталу;
- 4) визначенні системоутворюючих факторів корпоративного капіталу із виокремленням для кожного із них перспективи щодо їх розвитку в загальній структурі корпоративного капіталу;
- 5) аналізі стратегічного балансу окремих складових корпоративного капіталу із визначенням окремих етапів розвитку корпоративного капіталу, а саме: зародження, дитинство, прискорений розвиток, стабілізація, зрілість, криза;
- 6) визначенні життєвого циклу розвитку корпоративного капіталу на підприємстві і формуванні визначеним етапам управлінських впливів;
- 7) визначенні можливості прогнозування окремих складових корпоративного капіталу.

Запропонований підхід до управління розвитком корпоративного капіталу дозволить вирішити питання підвищення ефективності використання корпоративного капіталу та формування його структури, яка б дозволила збалансувати складові корпоративного капіталу найкращим чином для забезпечення досягнення організаційних цілей при врахуванні етапу життєвого циклу корпорації.

Таким чином, запропонований підхід дозволить комплексно вирішувати проблему управління стратегічним розвитком корпоративного капіталу з урахуванням всіх структурних елементів капіталу окремо і корпоративного капіталу в цілому. Оптимізувати структуру корпоративного капіталу пропонується з використанням системного підходу, який базується на узгодженні компонент «системної тріади». Подальші дослідження можуть бути пов'язані із визначенням типу стратегічного управління корпоративним капіталом та його складовими з метою підвищення рівня ефективності управління корпорацією.

Список використаних джерел:

1. Мазур И. И. Корпоративный менеджмент : Справочник для профессионалов. М. : Высшая школа, 2003. 1077 с.
2. American Productivity&Quality Center. URL: <https://www.apqc.org/>
3. Supply Chain Council. URL: <https://www.apqc.org/>
4. Lozano R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 2012. P. 14–26.
5. Elkington J. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21 st= Century Business. *Environmental quality management*. 1998. P. 37–51.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Серед складових системи суспільних відносин важко переоцінити роль соціально-трудових відносин, які визначають спосіб життя людей, характер взаємовідносин між ними і пов'язаних з цим економічних процесів. Соціальні проблеми, зокрема стабільності, нерівності, справедливості в повній мірі не розв'язані ні в одній країні, а взаємостосунки між суб'єктами соціально-трудових відносин є однією з найголовніших проблем в будь-які часи.

Політика соціального розвитку повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями розвитку персоналу на підприємстві і може бути сформована за схемою, представленою на рисунку 1.

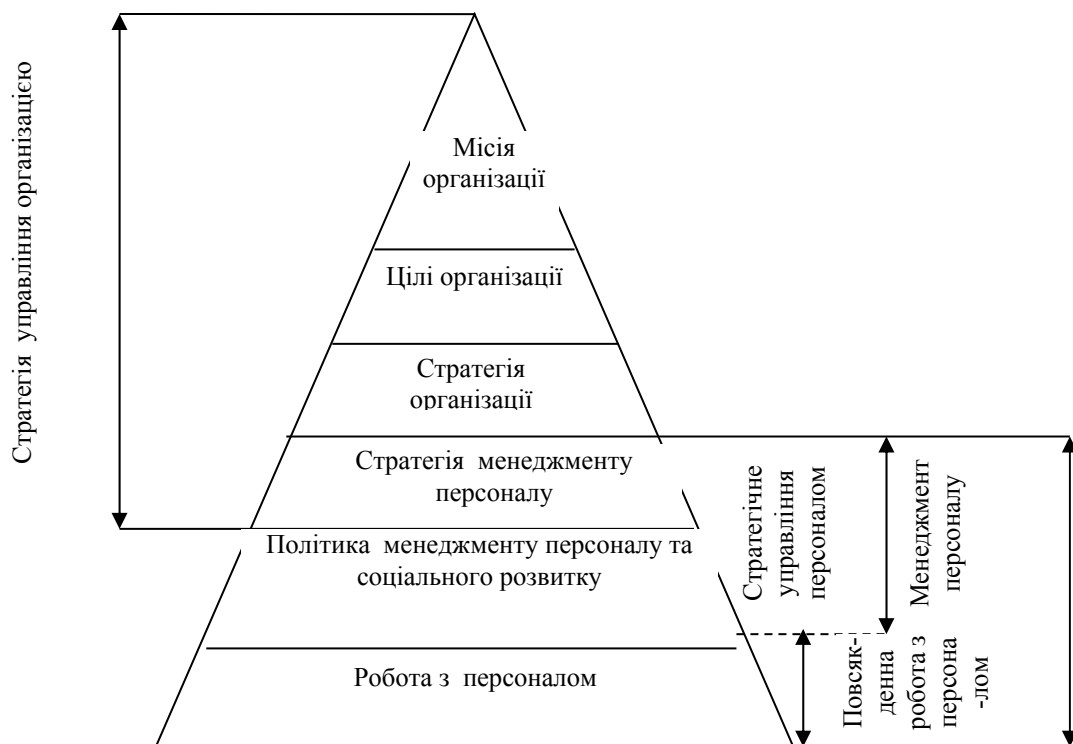


Рисунок 1 – Загальна схема стратегії управління персоналом

Соціальний розвиток колективу в економічній теорії і практиці пропонується визначати як найважливішу сферу діяльності підприємства, спрямовану на регулювання соціальних процесів в трудовому колективі, що забезпечують поліпшення умов праці, побуту; цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

Сучасний стан та соціальний розвиток трудового колективу сприймається як регулювання окремих соціальних процесів, спрямованих, в

кінцевому підсумку, на забезпечення потреб працівників, поліпшення життя в колективі, і, як наслідок, зростання продуктивності праці та прибутку підприємства; забезпечення наявних потреб найбільш вразливих верств серед працівників та їх професійний розвиток; частина системи менеджменту, орієнтована саме на здорову людину та її соціальну значущість, оскільки саме здоровий робітник в змозі не порушувати графіки робіт, продуктивно працювати, збільшуючи обсяги виробництва або продажу.

Слід зауважити, що соціальний розвиток підприємства або трудового колективу передбачає наявність деяких змін, які відбуваються під впливом чинників соціального середовища.

Чинники, що впливають на соціальний розвиток трудового колективу торговельного підприємства, виражають зміни в утворюючих його соціальне середовище умовах і адекватні цим змінам наслідки. До цих факторів можна віднести:

- матеріальну винагороду за працю;
- соціальну захищеність працівників;
- соціальну інфраструктуру;
- умови праці;
- соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Матеріальна винагорода є основним чинником, що впливає на ефективність господарської діяльності підприємств торгівлі. Відзначимо, що застосування ефективних методів управління працею забезпечує зацікавленість працівників у високопродуктивній праці і поліпшенні кінцевих результатів діяльності підприємства.

На сучасному етапі основним засобом формування такої зацікавленості виступає оплата праці, яка відображає кількість і якість витраченої працівником праці. Забезпечити таку залежність покликана система оплати праці.

На підприємстві вона має велике соціально-економічне значення - від неї залежать не лише результати праці, а й добробут і соціальний статус працівників, моральний клімат в колективі. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудових конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити соціально-психологічному клімату в трудовому колективі, від якого залежать, в кінцевому підсумку, результати діяльності підприємства. Соціально-психологічний клімат являє собою якісну сторону міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній продуктивній діяльності і всебічному розвитку особистості в трудовому колективі.

Однак як би не намагався керівник створити нормальний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей і викликають у них стресовий стан. Надмірний стрес може виявитись руйнівним чинником для працівника, трудового колективу і в цілому для підприємства.

Таким чином, розглянувши чинники, що впливають на соціальний розвиток трудового колективу, можна дійти висновку: торговельні підприємства, які не приділяють соціальній діяльності належної уваги, ризикують втратити свої позиції на ринку, зокрема імідж у свідомості клієнтів, оскільки на якість обслуговування покупців суттєвий вплив чинить кваліфікація працівників підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня витрат праці в торгівлі.

У зв'язку з цим представляється доцільним створення або забезпечення гідних умов розвитку трудового колективу підприємств торгівлі, які здатні активізувати діяльність працівників.

Таким чином, соціальний розвиток трудового колективу торговельного підприємства є необхідною умовою досягнення кінцевої мети підприємства, що можливо лише за умови дотримання трудового законодавства.

Основними завданнями соціального розвитку є:

- створення сприятливих умов для поліпшення добробуту працівників за рахунок особистого трудового внеску, підприємництва та ділової активності;

- розробка та впровадження прогресивної моделі організації заробітної плати, яка заснована на об'єктивній вартості робочої сили за рахунок зростання частки оплати праці у фонді оплати праці за рахунок зниження частки матеріальних витрат у структурі собівартості продукції;

- забезпечення прогресивних змін у співвідношенні між тарифною та надтарифною частинами оплати праці. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та забезпечуватиме оптимальну, обґрунтовану міжгалузеву, міжкваліфікаційну, міжпосадову диференціацію заробітної плати;

- нагромадження необхідних фінансових ресурсів для надання відповідної допомоги у зв'язку з безробіттям, для збереження робочих місць у процесі роздержавлення та приватизації, стимулювання розвитку малих підприємств, запровадження системи громадських робіт, фахової перепідготовки осіб, що втратили роботу, для виконання програми захисту малозабезпечених багатодітних і неповних сімей, непрацюючих пенсіонерів, інвалідів із щомісячним індексуванням грошових виплат зазначеним категоріям населення відповідно до фактичних темпів інфляції;

- відшкодування витрат на оплату житла з урахуванням матеріального розшарування населення у зв'язку з лібералізацією квартирної плати та комунальних платежів;

- забезпечення справедливої системи пенсійних виплат з урахуванням трудового внеску кожної окремої особи;

- запровадження моральних та фіскальних стимулів щодо утворення та розширення сфери діяльності територіальних фондів соціальної підтримки населення, розвитку благодійних організацій;

- захист інтелектуального потенціалу суспільства, його ефективне використання та примноження, сприяння неухильному зростанню ролі, престижу та оплати праці інженерно-технічних кадрів, менеджерів, наукової та творчої інтелігенції – вчених, діячів літератури та мистецтва, медиків, учителів, працівників закладів культури;

- підтримка розвитку духовної сфери, освіти, науки та культури; стимулювання створення недержавних закладів науки, культури, освіти, становлення страхової медицини, здійснення партнерства держави з приватними інституціями у вирішенні питань соціальної політики;
- здійснення заходів із соціальної адаптації молоді до умов ринкової економіки, надання молоді гарантованих можливостей щодо отримання освіти, професійної підготовки та працевлаштування;
- збереження у процесі приватизації профілю установ соціального призначення, що перебувають на балансі державних підприємств і організацій, та їх передача місцевим органам влади [3].

Таким чином, соціальний розвиток спрямований на людей, на створення й постійне поліпшення для них умов праці. Досягнення цієї мети вимагає постійного рішення цілого комплексу завдань, пов'язаних з удосконалюванням таких елементів як: потенціал підприємства, соціальна інфраструктура, соціально-психологічний клімат, мотиви трудової діяльності, соціальний захист і соціальне забезпечення працівників, соціальна структура колективу, структура вільного часу і якість його використання, змістовність, задоволеність працею, умови й охорона праці. Досягнення ефективності в управлінні соціальним розвитком підприємства можливо за умов злагодженої взаємодії основних складових системи: цілей та завдань управління соціальним розвитком господарюючого суб'єкту, процесу управління, організаційної структури управління; функцій, методів, принципів та ресурсного забезпечення управління соціальним розвитком.

Список використаних джерел:

1. Брінцева О. Теоретико-прикладні сценарії вдосконалення інституціонального забезпечення гідної праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 2. С. 36-41.
2. Верба В. Продуктивність праці на підприємстві: сучасний вимір і ключові чинники зростання. *Україна: аспекти праці*. 2015. №5. С.20-27.
3. Герасимчук В.І. Соціально-трудові відносини як фактор соціалізації ринку праці: методологічні аспекти. *Зайнятість і ринок праці*. 2017. Вип. 15. С. 56-64.
4. Кисельова Т. Мінімальна заробітна плата та її вплив на ринок праці. *Праця і зарплата*. 2017. № 7 (539). С. 4-5.
5. Марченко Л.Б. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №9. С.108-111.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Управління персоналом - це напрям у науці, історія якого має декілька десятиліть. Якщо говорити про менеджмент як про мистецтво, це найбільше стосується управління персоналом, оскільки у кожного працівника є свій характер, своя система цінностей та мотивація до роботи. Поява предмета «HR» насамперед пов'язано з потребою нового управління, в якому всі класичні функції управління інтегровані навколо людського фактору, формуючи ефективний управлінський процес.

Становлення і розвиток соціальних систем породжувало необхідність визначення і встановлення умов їх функціонування, а також основних ресурсів, необхідних для існування. Основний сполучний елемент соціальної системи - людина. Між людьми в організації виникають різноманітні відносини, що будуються на різних рівнях симпатії, престижу і лідерства. Велика частина цих відносин стандартизована у вигляді кодексів, правил, норм. Однак формалізація не в змозі повністю охопити діяльність людини в організації. Співвідношення формалізованих комунікацій і неформальних відносин людини з іншими людьми в організаціях повинне заздалегідь визначатися керівником або менеджером з персоналу. Порядок службових відносин визначається інструкціями, статутами, положенням про внутрішній розпорядок, усталеними порядками, контрактами, домовленостями і регламентом. Порядок неформальних відносин визначається почуттями людей один до одного, симпатіями, антипатіями, загальними потребами, домовленостями традиціями.

Більшість керівників піклуються про формальну сторону відносин, нівелюючи неформальні відносини. В цьому плані необхідно посилювати роль профспілок, жіночих і молодіжних організацій, що дасть можливість найкращим чином реалізувати потреби і інтереси людей, що дуже вигідно для організації, так як вона отримує значно більше від високопродуктивної і творчої праці працівників.

Однією із загальних форм соціальної взаємодії виступає соціальна група, в якій поведінка і соціальний статус кожного члена в відчутній мірі обумовлені діяльністю і існуванням інших членів. Група має наступні психологічні характеристики: групові інтереси, групові потреби, групові думки, групові цінності, групові норми, групові цілі.

Соціальна структура персоналу може бути представлена наступними групами працівників розумової та фізичної праці, функціональним, професійно-кваліфікаційними, штатними, рольовими та іншими.

Дослідження та аналіз соціальної структури персоналу дає шанс сформулювати чинники, які відбиваються на трудовій діяльності і визначають появу різноманітних соціальних процесів і явищ. Вони пов'язані зі змінами сутності праці, освітньо-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів, їх відношенням до праці та соціальної активності.

З ціллю формування людських трудових ресурсів підприємства з врахуванням якостей колективу як соціальної системи потрібно урахувати наступні властивості: особливості групової поведінки; особливості суб'єктивної поведінки; особливості поведінки керівників і управлінської команди.

Особливості суб'єктивної поведінки детермінуються наступними параметрами:

- суб'єктивні здібності, вподобання і талановитість,
- схильність до здійснення будь-якої діяльності, орієнтування на її реалізацію; особливості мотивації,
- специфіка потреб, уявлення про мету професійної функції; суб'єктивні цінності,
- загальні впевненості, віра, світосприйняття, бачення про світ; демографічні,
- статеві і вікові атрибути; національні та культурні особливості,
- засвоєні на практиці способи, норми і правила поведінки, котрі детермінують точні реакції особистості в визначених ситуаціях [3,с.17].

Атрибути групової поведінки пов'язані з безліччю параметрів, серед яких окреслимо провідна: корпоративна культура,

- цінності, правила поведінки, що специфічні для визначеного персоналу; феномени гуртової динаміки,
- стадія розвитку колективу, прикмети лідерства, манері поводження в конфліктній ситуації.

Поведінка керівників та її особливості є одним з найбільш комплексних питань, через те що самих управлінців можна аналізувати і як: членів деякої групи, що володіють певною корпоративною культурою; суб'єктів, що мають персональні особливості; службовців виразної організаторської технології (типу управління), що володіють своїми нормами поведінки.

На підприємстві утворюються різні соціальні зрізи його колективу в залежності від факту наявності тих чи інших соціальних груп, а в зв'язку з цим відзначаються чергові різновидності соціальної структури підприємства: статево-вікова, національна, демографічна, за стажем роботи; професійна і кваліфікаційна; функціональна і виробнича; соціально-психологічна та ін.

Підходи до формування трудового потенціалу підприємства з врахуванням якостей його колективу як соціальної системи виступає підвалинами в управлінні соціальними процесами на підприємстві. Саме тому, насамперед, перед тим як почати формування трудових ресурсів варто здійснити комплексне соціологічне дослідження цілого комплексу питань, що пов'язані з їх комплектацією, поділом і застосовуванням, а також забезпечення найбільшого розкриття трудового потенціалу як підприємства в цілому, так і окремих його працівників окремо.

Ціллю подібної комплексної соціологічної розвідки повинно бути дослідження: соціальної структури і виявлення її уразливих ланок і шляхів покращання; проблем відношення до праці, чинників привабливості і непривабливості роботи як на підприємстві в цілому, так і в кожному його

підрозділі порізно; міри змістовності праці, її умов та рівня оплати, плинності кадрів, дисципліни праці, ціннісних орієнтацій в трудовому колективі; соціально-психологічного клімату, який формулюється суперечними відносинами між груповими і міжособистісними процесами, цілеспрямованими, з однієї сторони, на пристосування до діяльності як в зовнішніх, так і внутрішніх умовах, а з іншої - палким бажанням зберегти традиційні шаблони взаємовідносин і манеру роботи, сформовані на протязі первинного тривалого періоду [5, с.101].

Ставлення працівників до праці - першорядний чинник серед соціальних відносин, що створюються в процесі взаємодії персоналу. Від відношення до праці залежить не лише особливості реалізації людського ресурсу в виробничому процесі, але і найчастіше дане відношення виступає у вигляді вирішального чинника ефективності використання даного ресурсу, так як він формулює ступінь вживання потенціалу людини для високопродуктивної та високоефективної роботи на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С. 185-190.
2. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу. Х.: ИД "ИНЖЭК", 2005. 303 с.
3. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2006. № 4. С. 16-23.
4. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
5. Жуковська В. М., Миколайчук І. Управління персоналом. Практикум. К., 2008. 293с.

Крамар Анна

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки виробляє продукцію для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм членам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і т.п.

Для багатьох людей контроль означає, перш за все, обмеження, примус, відсутність самостійності - загалом, все те, що протилежно нашим уявленням про свободу особистості. Внаслідок такого сприйняття, контроль відноситься

до числа тих функцій управління, сутність яких розуміється найчастіше неправильно. Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності[1].

Контроль є невід'ємною частиною стратегічного планування. Він дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих показників і/чи від способів досягнення намічених результатів. У задачу керівництва підприємством входить організація стратегічного контролю при тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу підприємства.

Оцінка і контроль виконання стратегії є завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією.

Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до необхідних або бажаних. Він складається з установки стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і здійснення коригувального впливу в разі, якщо отримані результати відрізняються від встановлених величин вище допустимих відхилень. Стратегічний контроль спрямований на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, так як його не цікавить правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей організації [2].

Стратегічний контроль - це збір і обробка інформації про реалізацію стратегії, заданих наперед в стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, що викликали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про коректує дії. Завдання стратегічного контролю полягає в тому, щоб не допустити зриву і досягти стратегічних цілей.

Стратегічний контроль має наступні характеристики:

- своєчасність;
- орієнтація на результат;
- простота;
- економічність;
- відповідність місії організації і її стратегії [3] .

Реалізація стратегії включає вибір правильної комбінації структури і контролю реалізації стратегії організації. Системи стратегічного контролю є системами формального визначення мети контролю, спостереження, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації та необхідності коригувальних впливів.

Отже, система контролю повинна реалізувати чотири ступені дій:

- 1) встановлення стандартів оцінки функціонування, які повинні розроблятися одночасно зі стратегією;
- 2) створення вимірювальної системи, яка покаже ступінь досягнення цілей, що є комплексним завданням, так як багато дій важко оцінити;
- 3) порівняння реального функціонування з встановленими цілями;
- 4) оцінка результатів порівняння і вироблення, при необхідності, коригуючих дій [4].

Функція стратегічного контролю належить керівнику підприємства, оскільки він у ринкових умовах є менеджером і повинний контролювати хід виконання поставлених перед підприємством цілей. Він самостійно здійснює оперативний контроль, що включає контроль річних планів, прибутковості/рентабельності й ефективності.

Вироблення стратегії дозволяє організації визначити напрямки і способи її руху до цілей, виконання стратегії створює умови для того, щоб організація могла реалізувати свою стратегію. Може здатися, що якщо стратегія була обрана правильно і були створені необхідні умови для її виконання, то далі на стадії її реалізації не повинно виникати серйозних труднощів і проблем. Можливо, це було б так, якби зовнішня і внутрішня середовища організації були незмінні або ж повністю передбачувані. Насправді бізнес протікає в дуже мінливому середовищі. Тому перед управлінням стоїть дуже серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно рухається організація до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє вона їх досягти, і якщо немає, то що вона повинна змінити в своїй поведінці [5].

Вибір показників для стратегічного контролю є сам по собі завданням стратегічного значення, так як від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегії. При виборі показників для стратегічного контролю керівництво має розставити їх пріоритети, для того щоб зуміти зробити однозначний висновок у тому випадку, якщо одні показники говорять про те, що є проблеми при реалізації обраної стратегії, а інші кажуть, що все йде добре.

Крім того, при встановленні показників стратегічного контролю керівництво повинно встановити субординацію тимчасових переваг. Субординація повинна відображати спільне стратегічне ставлення організації до довгострокового і короткострокового поглядом на ефективність.

Також при встановленні показників стратегічного контролю важливо відобразити в структурі цих показників структуру інтересів окремих груп впливу. Цілі організації формуються на основі балансу інтересів різних груп впливу. Такий же підхід необхідно реалізовувати і при встановленні параметрів стратегічного контролю [6].

Таким чином, стратегічний контроль включає оцінку ефективності стратегії підприємства і маркетинговий аудита чи ревізію. Стратегічний контроль повинний здійснюватися на рівні усього підприємства. Основними атрибутами, що характеризують орієнтацію на маркетинг, є філософія клієнтури, інтегрована організація маркетингу, адекватна маркетингова

інформаційна система, стратегічна орієнтація і поточна ефективність. Маркетинговий аудит являє собою комплексне, системне, безстороннє і регулярне дослідження маркетингового середовища підприємства, його задач, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються, і видачі рекомендацій щодо плану дій по удосконалюванню маркетингової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч.посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз – К.: «Центр учбової літератури», 2018.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2019.
3. Сладкевич В. П. Навчальна програма дисципліни “Стратегічний менеджмент” (для спеціалістів, магістрів). К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018.
4. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2017.
5. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2018.
6. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2017.

Крижанівський Богдан

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

Переговори - це взаємодія соціальних суб'єктів або їх представників у формі безпосереднього (прямого) або опосередкованого діалогу, який передбачає узгодження інтересів та / або спрямованого на нейтралізацію потенційного або дозвол (врегулювання) реального конфлікту. Таким чином, переговори можуть мати на меті як вирішення спорів (конфліктів), так і «неконфліктна» взаємодія.

У переговорному процесі може бути виділено ряд конкретних етапів, кожен з яких наділений особливими специфічними рисами. При цьому на кожному етапі переговорний процес має як процесуальні, так і змістовні відмінності.

Перший етап має місце ще до початку переговорів і носить назву підготовчого. На даному етапі виділяються два основних підетапи - стадія визначення мети й аналізу, коли відбувається осмислення і систематизація всієї наявної інформації про учасників переговорів, їх можливі наміри, цілі та інтереси і стадія планування, під час якої визначаються найбільш перспективні, основні і допоміжні варіанти ходу ведення переговорів . Порядок дій в ході реалізації зазначених стадій може бути представлений таким чином [1, с. 26]:

1. Визначення рівня своїх домагань (того, що «я хочу»);

2. Збір інформації про прямих і непрямих учасників переговорів;
3. Аналіз обсягів і видів ресурсів, якими володіють або які при необхідності можуть залучити учасники переговорів;
4. Огляд наявних норм і правил, які можуть допомогти або перешкодити досягненню поставлених цілей;
5. Проведення так званих «внутрішніх переговорів», сенс яких полягає в коригуванні початкового рівня домагань і узгодження позицій кожної сторони;
6. Вироблення загальної концепції переговорів, що включає в себе головні і другорядні цілі, перелік завдань, до вирішення яких необхідно прагнути в ході переговорів, шкалу пріоритетів.
7. Визначення можливих альтернатив рішення, їх оцінка і ранжування в залежності від ступеня прийнятності для обох сторін;
8. Розробка пропозицій, що відповідають кожному з альтернативних варіантів рішення, їх формулювання, а також підготовка відповідної аргументації по кожному з пропозицій.

При цьому можуть використовуватися два основних типи аргументів: 1) оціночні аргументи, які передбачають вираження учасниками переговорів свого ставлення до фактів, подій і явищ; 2) причинно-наслідкові аргументи, що пояснюють логіку тієї чи іншої пропозиції [2, с. 44-45].

З практики ведення переговорів відомо, що другий тип аргументів як правило не викликає особливих заперечень.

9. Розробка інструкцій безпосереднім учасникам переговорного процесу, що містять основні елементи позиції сторони переговорів і головні шляхи досягнення поставлених цілей і вирішення певних завдань.

З метою підвищення ефективності реалізації підготовчого етапу бажані:

- проведення правової, економічної, фінансової або іншої експертизи;
- складання балансних аркушів, коли на лівій стороні аркуша паперу записують різні альтернативні варіанти вирішення, а на правій стороні - навпроти кожного з них - можливі позитивні і негативні наслідки його прийняття; організація групового обговорення окремих питань, що виносяться на переговори з використанням методу «мозкового штурму»;
- проведення опитування експертів по оцінці пропонованих варіантів рішень;
- використання засобів обчислювальної техніки для проведення імітаційного моделювання з метою оптимізації процесу прийняття рішень (але розробленої раніше системі критеріїв), виявлення ступеня невизначеності і ризику, вибору обмежень, норм, методів і процедур прийняття рішень.

Другий етап переговорів - це власне процес ведення переговорів. Сам переговорний процес починається з моменту, коли сторони приступають

В ході уточнення інтересів і позицій сторін знижується ступінь інформаційної невизначеності але обговорюваних питань. Саме на цій фазі в найбільшій мірою реалізується інформаційно-комунікативна функція переговорів [3, с. 58-59].

На цій стадії учасники переговорів викладають свої позиції, вносять пропозиції, надають по ним необхідні роз'яснення та уточнення. Пропозиції виконують функцію подальшої деталізації та конкретизації позицій, тому що з їх допомогою боку йдуть по шляху пошуку і вибору можливих шляхів вирішення проблеми і визначення своїх пріоритетів. Безсумнівно, пропозиції можуть вноситися і на більш пізніх етапах ведення переговорів, але в цьому випадку вони, як правило, виконують інші функції. Наприклад, компромісні пропозиції на заключному етапі переговорів часто бувають спрямовані на остаточне узгодження позицій учасників.

Уточнення позицій має особливе значення при конфліктних відносинах сторін. У цьому випадку на цій фазі переговорного процесу особлива увага приділяється виробленню основ «спільної мови». Такий підхід необхідний перш за все тому, що в конфліктній ситуації учасники нерідко виходять з різного розуміння і, найчастіше, абсолютно зворотних уявлень про можливі способи вирішення однієї і тієї ж проблеми, а в деяких випадках не збігається і термінологія, якою вони оперують.

Третім, заключним етапом проведення переговорів – це обґрунтування результатів і здійснення домовленостей, які були досягнуті. Вважається, що якщо обидві сторони підписали спільний документ, це означає, що переговори були не дарма організовані. Проте сам факт наявності якоїсь угоди ще не робить переговори успішними, а його відсутність не обов'язково і не завжди означає їх провал.

Виділяють три основні ознаки успішності переговорів:

1. Переговори можливо вважати вдалим, якщо дві сторони високо розцінюють сам хід проведення переговорів і їх результати.
2. Якщо переговори завершилися успіхом і передбачають вирішення проблем, але сторони можуть мати різні думки про те, наскільки успішно і в якій мірі вирішена проблема.
3. Ступінь виконання обома сторонами взятих на себе в результаті переговорів зобов'язань [3, с. 63].

Таким чином, організація переговорного процесу має бути цілеспрямована та чітка. Успіх проведених переговорів залежить від того, як саме досягнуті домовленості обох сторін, тому потрібно чітко дотримуватися зазначених етапів проведення переговорного процесу. Саме це зумовлює перспективу подальшої співпраці між партнерами.

Список використаних джерел:

1. Етика ділового спілкування: навч. посібник для вузів / Т.Б.Грищенко. Київ: ЦУЛ, 2007. 344 с.
2. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. / В.В.Козак, Л.А. Панкова та ін. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: ЦУЛ, 2004. 608 с.
3. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. для студентів, аспірантів і викл. вищ. закл. освіти України / Г. І. Луцишин ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.

СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Мотивація персоналу є вагомим структурним елементом управління підприємством, який покликаний стимулювати працівників до трудової діяльності задля досягнення високих результатів.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактують неоднозначно, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. Одні автори наголошують на тому, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [1, с. 205].

Вагомий внесок у дослідженні питання мотивації праці зробили такі вітчизняні вчені як О.І. Амоша, Є.А. Бельтюкова, Б.В. Буркинський, А.І. Бутенко, І.І. Грузнова, О.І. Іляш, Б.Т. Кліяненко, О.Є. Кузьміна, В.Р. Кучеренко, В.М. Лукашевич. Слід зауважити, що значний вклад у розвиток теорії і практики зробили відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Герцберг, Дж. Дженефер, П. Друкер, Д. МакГрегор, Е. Робінс, Д. Твайл, Ф. Тейлор, А. Файоль, Дж. Шермерорн та інші.

Якщо у світовій практиці приділяють увагу широкому спектру мотиваційних чинників для заохочення персоналу, то в українській теорії обмежуються, переважно, оплатою праці у вигляді тарифних ставок або посадових окладів. Що стосується практичного аспекту, то на вітчизняних підприємствах використовують лише фінансові та економічні стимули, тоді як нематеріальний бік мотивування не удосконалюється взагалі.

Проблематика мотивації трудової поведінки персоналу вважається вельми актуальною, тому і потребує систематичного вивчення та аналізу. Проте в останні 10–15 років у практичній діяльності підприємств України мало звертають увагу на формування саме ефективної системи мотивації працівників, натомість в більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і це може слугувати достойним прикладом для українських підприємств.

Зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, але й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку майбутнього.

Сучасні напрацювання щодо іноземного досвіду мотивації персоналу виділяють три основні моделі мотивації, а саме: американську, західноєвропейську та японську [2, с. 95].

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації — масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Наприклад, основний спосіб позитивного визнання - це слова подяки, особливо у присутності колег. Інші відзнаки та цінні подарунки можуть використовуватися як доповнення до них.

Західноєвропейська модель мотивації праці базується на конкуренції, соціальній політиці та відповідальності. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуальної заробітної плати як, участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій. Спільно з керівництвом визначається термін відпусток, графік робочого часу, питання соціального забезпечення. Також дана політика спрямована на скорочення нерівності, за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства. Наприклад, просування працівника по кар'єрних сходах, поява статусних чи інших відмінностей, що виділяють його з колективу співробітників.

Однією із основних характеристик японської моделі є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно зростання рівня оплати праці та покращення якості життя людей. Стрімке зростання чисельності населення спричинило постійну нестачу робочих місць, що значною мірою вплинуло на світосприйняття та особисті переконання персоналу, які особливо цінують робоче місце та трудову діяльність.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності працівника, що зменшує напругу та втому від однотипної роботи. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, вмінь та навичок, освоєнню нових професій та робочих місць[3, с. 47].

Безумовно, при побудові системи стимулювання необхідно врахувати мотивацію кожного конкретного працівника, а також наявність тих або інших ресурсів в організації, стиль керівництва в компанії та особистісні характеристики менеджерів та персоналу. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішного розв'язання існуючих проблем та сприяють підвищенню ефективної діяльності персоналу.

Створення сприятливих умов на підприємстві на основі формування відповідних аспектів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу сприятиме розширенню можливостей вітчизняних підприємств та зміцненню їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Отже, не можна недооцінювати роль мотивації працівників, тому що це дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств і зміцнить ситуацію конкурентоспроможності на світовому ринку. Мотивація працівників є запорукою отримання максимальної віддачі від персоналу, що дає змогу підвищувати загальну результативність і прибутковість підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2013. 337 с.
2. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць*. 2015. Вип. 2 (33). С. 94–97.
3. Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників. *Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи*. 2012. № 11. С. 46–51.

Крутінь Яна, Шахнюк Анжеліка
Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Комунікація – це обмін інформацією між респондентами, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів. Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який, спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Слід зазначити, що успішне функціонування підприємства, формування її організаційної культури неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація надає сприятливі умови з метою покращення професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу.

Сьогодні ефективний комунікаційний процес поребує наявності трьох основних аспектів: технічного, семантичного та прагматичного. Технічний аспект ототожнюють з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах. Семантичний аспект відображає передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння отримувачем. Прагматичний враховує вплив отриманої інформації на поведінку адресата і ефективність її використання [1, с. 203].

Реалізація комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для кожної управлінської дії. Існує думка, що ефективно працюючі керівники - це ті, хто досягли успіхів у налагодженні комунікацій. Організація комунікацій сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності груповій взаємодії. У широкому розумінні комунікація не тільки формує інтелектуальний розвиток особистості, але й виступає засобом управління суспільством або соціальною групою людей.

Важливість проблематики управління комунікаційною сферою, обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем сприяли виокремленню самостійного виду функціонального менеджменту, що носить назву комунікаційний. Роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні втілення всіх видів і форм менеджменту, оскільки головним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без її існування процес управління просто унеможлиблюється.

Розкриваючи суть комунікаційного менеджменту, як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, доцільно

підкреслити його двоєдину природу. З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління підприємством. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу фірми, а також досліджує закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі створення та розвитку підприємства. З іншого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) відносно реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного із учасників [2].

Отже, місія комунікаційного менеджменту полягає в формуванні і реалізації стратегії цінності людини як суб'єкта господарювання на основі ефективного використання наявних ресурсів економічних систем. Основним призначенням процесу комунікацій є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати при передачі повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами.

Кожному елементу комунікаційного менеджменту притаманні власні Основними чинниками комунікаційного управління підприємством повинні стати, по-перше, соціально-економічна складова до якої необхідно відносити:

- кваліфікацію персоналу (загальна професійна) – освіта, стаж, досвід роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації;
- кваліфікацію персоналу (щодо інформаційних технологій) – знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;
- психологічні особливості – адаптивність, готовність до змін, лояльність до системи менеджменту, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність за доручену справу;
- соціальні взаємодії – конфліктність в колективі, зворотний зв'язок, згуртованість персоналу, групові взаємодії;
- ролі у системі управління – лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність у запропонуванні нових ідей, здатність приймати участь в управлінні [3, с. 97].

По-друге, технологічна складова до складу якої слід відносити:

- апаратне забезпечення – кількість та моделі комп'ютерів, рівень зносу обладнання, ступінь завантаження, фондovіддача;
- програмне забезпечення – кількість, види, вартість, прогресивність технології, віддача, безпека системи управління;
- канали зв'язку – види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми які їм притаманні, захист;
- мережі – види, ступінь захисту, достатність;

Крім того ефективність комунікаційного менеджменту як чинника удосконалення системи управління господарюючим суб'єктом залежатиме від реалізації наступних загально організаційних функцій:

- організування комунікацій і комунікаційних процесів;
- мотивування працівників в системі комунікаційного управління;
- контролювання комунікацій;
- регулювання комунікацій з метою ліквідації «шумів».

В сучасних умовах господарювання, в умовах стратегічний змін, непередбачуваності поведінки зовнішнього оточення синергетичний ефект від використання відповідних технологій та інструментів комунікативного менеджменту окремо взятого підприємства полягатиме в досягненні поставленого кінцевого результату господарської діяльності. Це може виступити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації як основу комунікативного менеджменту результативного управління [4, с. 180].

Побудова ефективної системи комунікацій на підприємстві потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій надає підприємствам можливості результативного обміну інформацією між менеджерами й працівниками за для досягнення головної мети організації. Тому ефективні комунікації на всіх рівнях – зі споживачами, постачальниками, власними співробітниками – це такий же важливий ресурс бізнесу, як фінанси, інформація і час. Ефективна робота системи комунікацій потребує належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від даних можливостей істотно залежатиме ефективність системи менеджменту підприємства та результативність діяльності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2015. 440 с.
2. Бугров Д. Метрика эффективности. *Вестник McKinsey*. 2003. № 3. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
3. Духонина О., Горянский П. Управление предприятиями в современных условиях. *Финансовая газета. Региональный выпуск*. 2015. № 10. С. 96-99.
4. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД КРИЗОВОГО СТАНУ

Сучасна економіка України, якій притаманні мінливість бізнес-середовища, висока залежність від впливу політичних чинників, посилення рівня конкурентної боротьби, ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю оволодіння антикризовими методами та новими підходами до управління. Суб'єкти господарювання сьогодні віддають перевагу стратегії мінімізації витрат, орієнтації на власні можливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, стабілізації проблемних ситуацій. Підприємства використовують стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів, що не завжди є достатнім і обґрунтованим.

Це обумовлює нагальну необхідність вироблення наукового підходу до процесу кризового управління підприємством, що у свою чергу, передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних засад управління в період виникнення кризової ситуації, аналіз його методичного забезпечення, обґрунтування сучасних методів діагностики кризових явищ та розробки стратегії виходу з кризи.

Проблемам управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О. Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, С. Оборської, О. Кузьміна, Є. Бойка, І.Школи, О. Арєф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Беленького, О. Тридіда та інших.

Загалом виділяють значну кількість причин кризових ситуацій та кризового стану підприємств. По відношенню до місця виникнення причини криз виділяють:

- 1) зовнішні відносно підприємства, на які воно не в змозі впливати або має обмежений вплив;
- 2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Таким чином, криза задає необхідність певних конструктивних дій з боку менеджменту, інакше підприємство може припинити існування, що означає руйнацію його як соціально-економічної системи. Однак такі дії можуть і не здійснитися, що означає припинення існування підприємства. Питання про циклічність криз на підприємстві та про те, де знаходяться причини кризи: зовні чи всередині підприємства, логічно може бути розв'язано в рамках взаємодії підприємства та економічної системи більш високого рівня. І перше і друга по своїй природі є змінними, їх параметри не є статичними. Останнє є причиною розвитку підприємства в сенсі зміни параметрів його стану.

Тому в цілому вірно вважати, що причина появи кризових явищ у діяльності підприємств прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому.

Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної сфери підприємства і становлять сутність кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми по відношенню до підприємства чинниками.

Останні політичні та економічні події в світі показали, що антикризове управління на підприємствах стало одним із основних напрямків діяльності в цей час. Структура заходів антикризового менеджменту має чітко визначені умови господарської діяльності, проте безліч варіантів їх реалізації. Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства. Воно інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

Будь-яке підприємство, яке функціонує в ринковому середовищі, працює в умовах певного ризику та невизначеності. За умов нестабільного економічного середовища рівні факторів ризику та невизначеності підвищуються і діяльність підприємства може виявитись неефективною і зумовити кризу підприємства [1].

Кожне підприємство має вчасно розпізнавати кризовий стан та визначати наслідки наперед. Для виявлення кризи існує перелік типових ознак:

- зниження рентабельності;
- проблеми з погашенням кредитів (наступні кредити в основному використовуються на погашення відсотків і повернення отриманих раніше кредитів);
- порушення плану постачання продукції клієнтам;
- виникає некерованість і будь-яка несприятлива подія може створювати реальну загрозу для підприємства [2].

Отже, сьогодні є надважливим знайти дієвий механізм антикризового менеджменту підприємством, який буде створений на детальному аналізі його фінансово-економічного стану.

Менеджмент спрямований на подолання кризи починає діяти лише в тій ситуації, коли механізм звичайного управління порушується і більше не може нормалізувати роботу підприємства, тобто не спроможний вчасно

реагувати на кризові ситуації, які з'являються перед ним. Небезпека настання кризи є завжди, тому що існують стадії циклічного розвитку: підйом, стабільність, гальмування, прискорення. Визначити тривалість кожного періоду неможливо, так як на кожен етап впливає безліч факторів, тому система буде працювати циклічно до того моменту, коли з'являться фактори, які остаточно її зруйнують.

На сьогодні в економіці є два методи, за якими можна визначити сутність антикризового управління, які передбачають застосування:

1. Антикризових заходів з метою виведення підприємства з кризи.
2. Комплекс дій не тільки з метою подолання кризи, а й своєчасного діагностування, попередження і нейтралізації кризи, а також забезпечення подальшого позитивного розвитку підприємства.

Основними напрямками антикризового управління вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [3].

Можна виділити ще один метод антикризового менеджменту: даунсайзинг, він описує можливості підприємства пристосуватись до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [4].

Можна зробити висновок, що антикризовий менеджмент в рамках підприємства потрібно розглядати як систему механізмів, які направлені на вирішення конкретних цілей по виходу із кризи, однак вони можуть поширитися на діяльність підприємства і після кризового етапу. Ефективна діяльність підприємства має заздалегідь передбачати використання спеціальних прийомів менеджменту процесам попередження, подолання і ліквідації кризового стану. Це дасть можливість побудувати дієвий механізм управління на підприємстві під час кризи.

Успішна діяльність підприємства буде можливою за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О.О. Антикризове управління на підприємстві: монографія К.: КНЕУ, 2014. 268 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2018. 580 с.
3. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2018. № 628. С. 592-595.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПЕРСОНАЛУ

На сьогоднішній день питання розвитку індивідуальності персоналу на підприємстві стає все більш актуальним. Роботодавці та й самі працівники розуміють, що максимальне використання індивідуальних якостей людини може мати значний вплив на розвиток компанії. Все більше і більше почала звертатися увага на різні методи підвищення продуктивності праці з використанням індивідуальних особливостей персоналу такі як тайм-менеджмент та самоменеджмент.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Це напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей [1].

Головною метою самоменеджменту вважають використання індивідуальних якостей особистості для вирішень життєвих питань не тільки на роботі, але й вдома. Це допомагає краще вирішувати ситуації для яких неможливо заздалегідь продумати типовий план дій через вплив зовнішніх факторів.

Самоменеджмент навчає управляти собою, своїми емоціями та діями. Це також вміння організувати себе у часі й просторі для подолання нестандартних ситуацій.

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування [1].

Основними передумовами становлення самоменеджменту можна вважати:

1. Переміщення центру уваги управління персоналом безпосередньо на людину як основну складову організації
2. Об'єктом підвищеної уваги стали люди, що саморозвиваються та мають чіткий план становлення себе як особистості
3. Зовнішні фактори такі як зміна клімату, ментальності, зміна людських цінностей, науково-технічний розвиток змушують людину адаптуватися та використовувати внутрішні сили для ефективної самоорганізації

В самоменеджменті використовуються різні технології:

1. Технологія управління за ситуацією передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.

2.Технологія управління за результатами полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому.

3.Технологія управління за цілями близька до минулої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей.

4.Технологія управління за відхиленнями виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника [1].

Тобто, усі ці технології передбачають, що менеджер повинен діяти в кожній ситуації виходячи з індивідуальних особливостей кожної. За першою технологією йому необхідно вести спостереження за роботою персоналу, детально аналізувати їх і уже потім приймати рішення. За другою, корективи в роботі працівників здійснюються виходячи з індивідуальних показників минулого періоду.

Технологія управління за цілями спирається на ще більшу індивідуальність виходячи з можливостей працівника і не вимагає досягнення офіційних планових показників. Остання технологія взагалі майже не вимагає втручання керівника і ґрунтується на самокоректуванні.

Щоденне рішення різного роду задач і проблем можна представити у виді ряду різних функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності. Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз:

- постановка цілі – аналіз і формування особистих цілей;
- планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
- прийняття рішень по конкретних справах;
- організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених задач;
- контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);
- інформація і комунікації – фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту [2].

Тобто, якщо працівник почне організовувати свою діяльність за цими фазами самоменеджменту, то його робочий процес стане більш направлений на використання усього потенціалу його особистих якостей, що у подальшому допоможе ще краще їх вдосконалювати та розвивати.

Отже, самоменеджмент є дуже важливою складовою розвитку особистості персоналу. Він покликаний допомогти людині краще пізнати саму себе, свої сильні та слабкі сторони. При організації робочого процесу дуже важливим є, коли працівник сам знає свої переваги і недоліки, що є

необхідним при роботі в команді. Якщо людина сама може об'єктивно себе оцінити, вміє раціонально розподілити свій час, то надалі це допоможе заощадити ще більше часу який не доведеться витратити на виправлення помилок.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>
2. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Бала О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf.

Ласий Тарас

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

На даний момент часу, у нашому суспільстві існує проблема мотивації персоналу. Мотивація являє собою фундамент у будь-яких змінах у діяльності працівників, їх підходів до роботи, поведінки, а також методів впровадження інновацій, системи формування управлінських рішень та їх реалізації.

Мотивація повинна активізувати працівників, стимулювати їх працювати більш ефективно та виконувати свої завдання та обов'язки швидко та якісно. Вмотивований працівник отримує задоволення від своєї праці, бажає розвиватися, проходити стажування, формувати цілі та створювати способи їх досягнення і найголовніше, зростати як професіонал у своїй діяльності. Тому важливо, щоб персонал у сфері публічного управління був добре вмотивований, що дозволить краще та більш повно реалізувати людські можливості для ефективної діяльності на благо суспільства.

Проблему мотивації персоналу на державній службі та у службі в органах місцевого самоврядування розглядають у своїх працях такі вчені: А. Сіцінський, І. Сурай, С. Хаджирадева, В. Бакуменко, Є. Охотський, А. Рачинський, В. Малиновський, Р. Науменко, О. Якубовський, Н. Гончарук, Г. Атаманчук, С. Серьогін, В. Авер'янов, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, О. Турчинов та інші вчені.

Перш за все слід з'ясувати, що таке ж являє собою мотивація. Отож, мотивація працівників органів місцевого самоврядування – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле посадових осіб місцевого самоврядування, з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності [2].

У системі публічного управління реалізуються на практиці здебільшого матеріальні стимули праці, зокрема у Законі України «Про державну службу» передбачено надбавки та премії за результатами діяльності, що також коригується із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Водночас оплата праці службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (лідерство, комунікативні та аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо [3].

Тому виходячи із даної ситуації, цілком справедливо можна заявити, що в системі публічного управління існує «кадровий голод» на професійних працівників. Саме тому дана тема дослідження мотиваційної складової в системі публічного управління набуває актуальності.

Для того, щоб заходи мотивації привели до очікуваних результатів, необхідно управляти процесом мотивації праці, що не можливо без реалізації основних чотирьох функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. У системі публічного управління мотиваційні стимули службовців визначені у Законах України «Про державну службу» [4] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5].

Згідно із Законом України «Про державну службу», матеріальним забезпеченням державного службовця в Україні є оплата праці (посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця; виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50% посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; премії) [4].

Однак наведені стимули мотивації є недостатніми та не забезпечують розвиток кадрів в системі публічного управління. Основною причиною, внаслідок якої мотивація працівників на державній службі залишається досить низькою є заробітна плата, яка значно менша, ніж в працівників, які працюють в приватному секторі економіки.

Внаслідок чого виникає потреба у створенні дієвих механізмів, що будуть стимулювати діяльність державних службовців. Під час створення мотиваційної політики слід брати до уваги не лише матеріальну мотивацію, але й нематеріальну. Фундаментом для формування мотиваційного механізму є потреби людини, які є описаними у піраміді А. Маслоу. Як відомо, насамперед, слід звертати увагу на базові потреби працівників (фізіологічні потреби), які у свою чергу, задовольняються заходами матеріальної мотивації. В міру задоволення першочергових потреб виникають потреби вищого рівня (визнання, самореалізація, самоствердження), на задоволення яких в більшій мірі спрямовуються заходи нематеріальної мотивації. Тому, якщо реалізувати всі ці аспекти потреб працівника, то отримаємо належно вмотивованого та ефективного працівника.

Хорошим прикладом мотивації персоналу може стати японська модель. Дана модель базується на принципі довічного найму працівників і відповідно передбачає навчання, а також перекваліфікацію та ротацію. Що стосується ротації, навчання та перекваліфікації, то вони працюють як єдиний механізм, який спрямований на забезпечення державної установи високопрофесійними працівниками, які належно вмотивовані до реалізації власних творчих, інтелектуальних, професійних навичок і віданні своєму робочому місцю і готові працювати на його благо та розвиток.

Важливу роль у мотивації персоналу, згідно з японською моделлю, відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць [1].

Отже, в підсумку можна визначити, що мотивація працівників надзвичайно важливий елемент для розвитку працівника як професіонала, так і для країни в цілому. Оскільки, від ефективності та якості виконаної роботи державних управлінців залежить майбутнє країни. Тому, потрібно створювати всі необхідні заходи для підвищення вмотивованості кадрів у сфері публічного управління. Також, слід відзначити, що мотивація працівників у сфері державного управління може бути різною, однак головними методами підвищення ефективності їх роботи є визначення основних мотивів та розробка ефективних методів стимулювання. Це можуть бути різні мотиви, наприклад, підвищення оплати праці, виплата премій за добре виконану роботу, забезпечення працівника привілеями у суспільстві тощо.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*: Логістика. 2016. № 846. С. 11-15.
2. Бондар В.Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>.
3. М. Слоньовський. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С 56-61.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015, поточна редакція від 13.02.2020 № 889 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 19.06.2003, поточна редакція від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

На даний час, важливим питанням є підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки Україна тримає курс на формування правової соціальної держави. Покращення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування та їх вдосконалення мають відбуватися в створенні системи, яка буде орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнта. Така система повинна стати важливим елементом захисту людей, а також фактором підвищення соціальної активності. Для того, щоб запровадити таку систему, яка являє собою механізм соціально-правового захисту населення, необхідно переглянути відносини у внутрішній системі управлінського апарату і взаємовідносин з громадянином.

Отож, саме навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг, які постійно контактують та забезпечують спілкування із населенням від органів влади є важливим. Одним із головних завдань нашої держави на сучасному етапі є покращення діяльності представників влади у сфері обслуговування населення – споживачів адміністративних послуг, рівень надання яких повинен відповідати європейським стандартам. Тому, в таких умовах набуває актуальності створення ефективних підходів, які дають змогу отримати максимально корисний результат при мінімальних витратах.

Проблеми, що стосуються організації діяльності та надання адміністративних послуг Центрів надання адміністративних послуг розглянуті в працях таких вчених, як: І. Голосніченко, А. Чемерис, М. Лесечко, О. Берданова, І. Коліушко, Р. Безсмертний, Н. Васильєва, В. Вакуленко, Н. Чухранова та ін.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» визначено, що адміністратор — це посадова особа органу, що утворив центр надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктом надання адміністративних послуг [2]. Тому, адміністратор це перш за все, так званий організаційно-процедурний посередник між суб'єктом надання адміністративних послуг та суб'єктом звернення. Адміністратор є ключовою особою в процесі прийняття від відвідувачів документів необхідних для надання адміністративних послуг, головним призначенням якої є мінімізація корупційних ризиків під час отримання послуг [1, с. 7].

Для реалізації завдань, покладених на адміністраторів, необхідною є постійна комплексна підготовка державних адміністраторів за такими напрямками:

- законодавство — правова підготовка та підвищення рівня самоосвіти;

- психологічні тренінги — покращення комунікації з людьми;
- розуміння нового формату державних службовців з урахуванням міжнародного досвіду та практики різних країн;
- вироблення концептуальних підходів в Україні;
- робота в комп'ютерних системах, реєстрах та базах даних щодо полегшення та уніфікації процесів надання послуг;
- профільне навчання по видам послуг суб'єктів надання адміністративних послуг: державної міграційної служби України, реєстраційної служби України та ін.

Виділяють два види вимог, щодо рівня професійної компетентності особи, яка обіймає посаду адміністратора, а саме, на загальні вимоги та вимоги до рівня професійної компетентності адміністратора.

Загальні вимоги визначені законодавством України у сфері публічної служби, зокрема, залежно від категорії: освіта, стаж роботи або досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування; Спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, посад державної служби (служби в органах місцевого самоврядування), визначаються керівником державної служби (служби в органах місцевого самоврядування) [3].

Враховуючи активне впровадження цифрових технологій у життя людей, важливим показником професійності адміністратора мають бути його цифрові навички, які повинні бути на високому рівні. Суб'єкт надання послуг повинен добре вміти працювати з локальними інформаційними мережами, мережею Інтернет, іншими електронними й технічними засобами, необхідними для виконання службових обов'язків у сфері надання адміністративних послуг.

Також, слід зазначити, що особливо важливою є психологічна складова людини. Адже, як відомо, робота адміністратора напряму пов'язана з комунікацією між різними людьми. Тому, важливо, щоб адміністратори періодично проходили психологічні тренінги з метою удосконалення комунікаційних навичок.

Теоретична підготовка адміністраторів має передбачати:

- 1) знання законодавства у сфері надання адміністративних послуг;
- 2) знання процедур надання адміністративних послуг;
- 3) набуття навичок щодо орієнтування в законодавчому полі у зв'язку з постійними змінами в законодавстві.

Важливим елементом в системі навчання адміністратора є самоосвіта та доступ до інформації. Оскільки, адміністратор є посадовою особою та прирівнюється до посади керівника сектором, він повинен мати відповідні навички та вміння. Психологічна підготовка:

- опрацювання вміння спілкуватися з заявниками;
- покращення комунікаційних здібностей;
- виховання психологічної та емоційної стійкості;
- можливість вирішувати конфліктні ситуації [3].

Можна сказати, що Центри надання адміністративних послуг, які самовдосконалюються та стимулюють своїх працівників до підвищення їх кваліфікації, є моделлю організації, що орієнтована на розвиток за допомогою постійного навчання. Адміністратори, які приділяють увагу своєму розвитку і підвищенню своєї кваліфікації працюють ефективно при будь-яких умовах, навіть в часи кризи.

Отже, навчання та підвищення кваліфікації працівників Центру надання адміністративних послуг є важливим елементом покращення життя населення. Високопрофесійний фахівець з надання адміністративних послуг завжди буде працювати якісно та ефективно, навіть в періоди криз. На наш погляд, влада повинна стимулювати суб'єктів надання послуг до саморозвитку, оскільки вони є її представниками. Навчання має охоплювати всі необхідні сфери, однак, найважливішими з них повинні бути: психологічна стійкість, цифрові компетенції, вміння вирішувати конфлікти, знаходити підхід до кожної людини в процесі спілкування, добре знати свої обов'язки та права.

Список використаних джерел:

1. Андреев О.В., Гугля О.С., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Ткач Н.О., Шамрай Н.В. Посібник з надання адміністративних послуг (для адміністраторів ЦНАП). К., 2019. 240 с.

2. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012, поточна редакція 04.04.2018 № 2042 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

3. Шамрай Н.В. Навчання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг. *Державне управління: Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2016. С. 87-91.

Лелека Юлія

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер виробництва, технології і організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці і т. д.). Вплив останнього характеризується як чисельність активного (працездатного) населення, його загальний рівень освіти, пропозиція праці, рівень зайнятості, потенційний резерв праці. У свою чергу ці характеристики визначають кількісні та якісні параметри трудових ресурсів [1].

Вагомий внесок у розуміння проблем формування трудового колективу підприємств зробили такі вітчизняні вчені, як Амоша О.І., Бондарчук Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Колот А.М., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Соколовська В.В., Семикіна М.В., Шаульська Л.В. та інші вітчизняні вчені [10, 1, 3, 4, 5]. Серед зарубіжних вчених питання формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом досліджували П. Друкер, Р. Інглеарт, Д. Мак-Клеланд, Б. Твісс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен та ін. [6, 7].

Процес створення колективу - це послідовна зміна дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу компанії. Відомо, що для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- всі члени команди повинні чітко розуміти цілі спільної роботи;
- навички кожної людини відомі керівнику та іншим працівникам (функції розподіляються відповідно);
- організаційна структура команди повинна відповідати поставленим перед нею завданням;
- в колективі аналізувати методи роботи і намагатися їх удосконалювати;
- розвинена самодисципліна, що дозволяє раціонально використовувати час і ресурси;
- команда підтримує своїх членів і створює тісні відносини;
- відносини в команді відкриті.

Навички лідера у формуванні робочої сили особливо важливі, коли необхідно зібрати велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати для спільної мети в атмосфері співпраці. У процесі свого розвитку трудові колективи проходять ряд послідовних етапів (етапів):

1. Формування (народження) команди. На цьому етапі формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання колективних відносин, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер команди визначається авторитарним стилем керівництва. Така команда характеризується централізацією управління в руках менеджера, який ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регулює і суворо контролює їх виконання. На даному етапі розвитку трудового колективу переважають організаційні та управлінські методи управління.

2. Формування команди. На етапі формування трудового колективу формується актив, який об'єднує більшість членів колективу, починають формуватися традиції, громадська думка, спрямоване на задоволення вимог менеджера більшістю працівників. В результаті рішення все частіше приймаються колективно, а стиль лідера стає більш демократичним. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в тому, щоб на основі активів команди визначити посади, цілі і мотиви кожного члена робочої сили. Це дозволить йому вибрати найбільш ефективні методи впливу на поведінку людей, активувати і залучити до управління всіх членів команди.

3. Зрілість команди. Робоча сила на стадії зрілості володіє всіма характеристиками і виконує всі функції, властиві робочій силі. Основними регуляторами поведінки людей на даному етапі є взаємний попит, соціальний контроль.

Для цього етапу характерні: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне використання соціально-психологічних методів впливу. На даному етапі розвитку трудового колективу характерні високі економічні показники підприємства, повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння команди. На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль стає консервативним і визначає статичність колективу. На даному етапі роль лідера полягає в підтримці команди в стані відкритості, поповненні команди новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, які забезпечать виживання команди, її адаптацію до змінного середовища [1].

Таким чином, управління людськими ресурсами залежить від ефективності формування робочої сили та ефективності використання співробітниками організації свого потенціалу для досягнення своїх цілей; тобто, наскільки ці цілі були досягнуті. Затвердження цього положення є найважливішою умовою створення ефективної системи управління персоналом. На жаль, багато організацій в Україні мають протилежну тенденцію - оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально розроблених показників: задоволеності співробітників, плинності кадрів, годин, витрачених на професійне навчання.

Метою формування робочої сили є відбір кандидатів, які не володіють відповідним набором характеристик, необхідних для виконання пропонованої роботи [5, 9]. Варіанти формування робочої сили залежать від багатьох компонентів: фінансування, кількості вакансій, часу заповнення і т. д. Найбільш поширеними способами відбору кандидатів є аналіз даних анкети і їх перевірка.

Аналіз даних анкет кандидата дозволяє визначити ступінь його здатності виконувати певні виробничі функції. Зазвичай це аналізує інформацію, наявну в особистому листі кандидата, а також порівнює фактичні дані з моделлю, розробленою відділом кадрів.

При ознайомленні з доступною інформацією про кандидата важливо враховувати:

- поява заповнення особистого листа обліку і резюме, розбірливість почерку і чіткість викладу;
- припущення, що залишилися без відповіді запитальники;
- перерви в роботі, особливо якщо вони перевищують встановлені терміни;
- суперечності даних, зазначених в анкеті;
- частота зміни місця роботи і її фактори (зневіра в професії або роботі, конфлікти з керівництвом або командою, відсутність перспектив роботи, звільнення за порушення трудової дисципліни, неналежні умови праці і т. д.);
- причини, за якими кандидат був звільнений з останнього місця зайнятості;
- ступінь вірогідності рекомендаційних листів [5, 9].

Аналіз анкет - це простий, недорогий і досить ефективний спосіб первісного підбору персоналу, особливо якщо існує великий список кандидатів, і організація шукає фахівця для виконання спеціалізованої роботи. Однак цей метод не дозволяє реально оцінити потенціал кандидата, оскільки він заснований виключно на біографічних даних.

На думку експертів, більш досконалим методом управління персоналом, що дозволяє визначити реальний стан кандидата, є тестування [1]. Цей метод дозволяє створювати робочу силу на основі найбільш важливого показника якості робочої сили, як згуртованості. Групова згуртованість - це один з процесів групової динаміки, що характеризує ступінь прихильності до групи її членів. Інтерпретація групової згуртованості пов'язана з розумінням сутності групових міжособистісних відносин. Ця характеристика проявляється як певний процес розвитку групових відносин, які мають відношення до розвитку групової діяльності.

Однак крім поняття «групова згуртованість», для характеристики умов діяльності групи, її внутрішніх обставин, використовується поняття «соціально-психологічний клімат». Соціально-психологічний клімат робочої сили - це стан групової психіки, обумовлене особливостями життя конкретної групи. Це свого роду злиття емоційних, інтелектуальних і ціннісних установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи. На думку психологів, поняття «соціально-психологічний клімат групи» відображає характер взаємовідносин між людьми, відносин, що визначають тон соціального настрою в групі, це пов'язано з формуванням в групі умов життя, стилю і рівень управління та інші фактори. Соціально-психологічний клімат - не статичне, а дуже динамічне утворення. Ця динаміка проявляється як в процесі угруповання, так і в умовах функціонування трудового колективу [3].

Ринкові перетворення, вплив процесів глобалізації та міжнародної конкуренції призвели до постановки нових складних завдань для формування команди і в цілому для управління персоналом, оскільки управління персоналом є теоретичною і прикладною наукою. Так, ефективність формування робочої сили і весь процес управління персоналом впливає на ефективність виробництва, про що свідчить той факт, що виробництво, соціальний розвиток і освіту людей є єдиним процесом, отже, з урахуванням соціальних особливостей об'єкта управління і впливу на них, а також використання якісного джерела формування команди сприяють підвищенню ефективності роботи конкретного підприємства. Тому формування якісної робочої сили є основою для ефективного управління персоналом і допомагає поліпшити роботу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу. 2002. 337 с.
2. Козак К. Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників. 2009. С. 87-89.
3. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації. 2005. 168 с.
4. Семикіна М. В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Кіровоград: «Степ», 2002. 212 с.
5. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. 2005. 502 с.

6. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы. М.: Изд-во «Деловой мир», 1992. 432 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. 1989. 271 с.
8. Економічна енциклопедія. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

Лігоцька Наталія

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Державна служба – діяльність професійних державних службовців, що проходять службу в державних органах або їх апаратах, щодо практичного здійснення завдань і функцій зазначених органів у сфері державного управління та регулювання [3]. Конституція України, закони та інші нормативно-правові акти дають підстави віднести державну службу України до традиційної бюрократичній системи, оскільки вона базується на законодавстві, яке багато в чому схоже з європейською державною службою. Концептуально основними цілями і завданнями державної служби є: охорона конституційного ладу, створення умов для розвитку відкритого суспільства, захист прав людини і громадянина; забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг.

З вступом в 2016 році в силу нового закону «Про державну службу» фактично зроблений колосальний крок по створенню професійної, стабільної, політично нейтральної державної служби. Було запроваджено інститут державних секретарів міністерств. При прийомі на державну службу та просуванні по службі застосовується виключно конкурсний підхід. А заміщення посад у вищому корпусі державної служби відбувається на основі конкурсу, який проводить спеціально створена Комісія вищого корпусу державної служби. Серед членів Комісії 60% – представники організацій громадянського суспільства, включаючи профспілки та асоціації роботодавців. З 2018 року діє одна з посилених вимог до претендентів на заміщення вакансій у вищому корпусі державної служби, а саме: володіння (на рівні не нижче А2) однією з іноземних мов - англійською або французькою. Кожному кандидату слід пройти відповідне тестування.

Нова філософія державної служби, відповідно, вимагає і нових підходів в управлінні персоналом [2]. Для цього в усіх державних органах були створені відповідні служби управління персоналом (HRM-підрозділи) замість існуючих «кадрових управлінь / відділів», які фактично вели кадрову документацію, і не більше того.

У 2019 відбувся запуск інформаційної системи управління персоналом HRMIS, яка передбачає функції для набору та обліку проходження державної служби, оцінювання результатів службової діяльності, професійного навчання та нарахування заробітної плати.

Національним агентством з питань державної служби розроблено портал управління знаннями, який став своєрідним market place в системі професійного навчання та розвитку державних службовців [4]. А для забезпечення більшої прозорості кадрових конкурсів запущений веб-портал вакансій www.sageer.gov.ua, який дозволяє не тільки відслідковувати існуючі вакансії і оголошені конкурси, а й подавати документи на участь в таких конкурсах в електронній формі з використанням електронного цифрового підпису.

У 2018 році вперше діяв повний цикл оцінювання результатів роботи державних службовців за встановленими ключовими показниками ефективності (KPIs). Результати оцінювання лягли в основу розробки державними службовцями індивідуальних програм професійного розвитку, які будуть визначати щорічно, які компетентності необхідно розвивати і які навчальні програми для цього будуть використані.

Запущена реформа системи заробітної плати державних службовців. З 2019 року діє жорстка схема, при якій 70% заробітної плати – це постійна складова, яка прив'язана до прожиткового мінімуму, а 30% – це змінна (бонусна або преміальна) складова. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивізм і упередженість у встановленні винагороди роботи державного службовця. При цьому, згідно з результатами незалежного дослідження Центру економічної стратегії «Реформа оплати праці державних службовців» (2017), Україна має конкурентоспроможний рівень заробітних плат держслужбовців на місцевому рівні, хоча на центральному оплата праці залишається поки нижче, ніж у приватному секторі. Щоб залучити в держсектор високоякісних фахівців, перш за все з числа молоді, запущена національна інформаційна кампанія #НоваДержавнаСлужба (Нова Державна Служба).

У зоні особливої уваги перебуває система надання адміністративних послуг. Фактично це та складова належного державного управління, якість якої перш за все відчують на собі громадяни. Запущений Єдиний портал надання адміністративних послуг, що дозволяє громадянам отримувати значну частину адміністративних послуг в електронному форматі. А це, в свою чергу, мінімізує корупційну складову і значно прискорює час отримання послуги. Одночасно, завдяки міжнародній технічній допомозі, в країні розширюється мережа Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які діють за принципом «єдиного вікна», або «фронт-офісу».

Станом на 2018 рік, працювало 775 ЦНАП, які надали 11 млн. послуг. В середньому кожен день через всі Центри надається понад 40 тис. послуг фізичним та юридичним особам [1].

За рішенням уряду діє Єдиний державний портал відкритих даних www.data.gov.ua. Через нього за весь час його роботи оприлюднено більш ніж 27,5 тис. наборів даних і зареєстровано понад 2 тис. розпорядників таких наборів.

Наступні кроки ключової реформи, якою є реформа державного управління, повинні бути рішучими. Реформа не може тривати нескінченно, інакше вона може поглинути сама себе, так і не досягнувши очікуваного ефекту.

Список використаних джерел:

1. Карпа М. І. Реформування державної служби в Україні в контексті політичної асоціації між Україною та ЄС (компетенційний вимір). *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 183-193.
2. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 101-105.
3. Любимов О. К. Основні напрямки реформування системи державної служби як складової частини модернізації держави. *Соціальне право*. 2018. № 1. С. 202-212.
4. Прилипко С. М. Актуальне дослідження проблем реформування державної служби. *Право України*. 2018. № 2. С. 249-252.

Лігоцька Наталія

Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах економічної нестабільності вивільнення персоналу це часте явище. Тому для збереження стійкості організації важливо правильно провести процедури скорочення персоналу, уникнути можливого в такій ситуації погіршення соціально-психологічного клімату. Питання про вивільнення персоналу зазвичай виникає тоді, коли підприємству доводиться перебудовувати свою діяльність. В результаті усувається зайва його чисельність і невідповідність вимогам, що пред'являються, знижуються додаткові витрати, викликані низькою продуктивністю і якістю праці. Тому, з одного боку, вивільнення - економічна необхідність. З іншого боку це вимушена і вкрай болюча в соціальному відношенні міра. Тому при першій-ліпшій можливості вивільнення персоналу намагаються уникати або максимально пом'якшувати його наслідки, використовуючи для цього всі наявні можливості.

Вивільнення персоналу - процес управлінської діяльності, який спрямований на зменшення чисельності співробітників. Але це не те саме, що звільнення або розірвання трудового договору. Вивільнення персоналу включає цілий комплекс заходів, де саме звільнення - крайній, вимушений захід. До завдань менеджера з персоналу при вивільненні кадрів входить пошук варіантів і організація безконфліктного і найбільш прийняттого вирішення при цьому проблем [3, с. 5].

З огляду на функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) під управлінням процесом вивільнення персоналу можна розуміти діяльність з планування, організації, мотивації, контролю комплексу заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки при звільненні співробітників, метою якого є зниження кількості персоналу.

Вивільнення з ініціативи роботодавця найчастіше відбувається внаслідок скорочення персоналу. У ряді випадків у практиці управління має місце масове вивільнення працівників, що представляє особливий випадок вивільнення, основними критеріями якого є показники чисельності вивільнених працівників у зв'язку з ліквідацією підприємства або скороченням чисельності або штату працівників за певний календарний період. Зважаючи на важливість такої події, як відхід з організації, головним завданням адміністрації і служб управління персоналом при роботі з вивільненими співробітниками є максимально можливе пом'якшення вивільнення персоналу.

Основним обмежувачем ефективного управління вивільненням персоналу при використанні стратегії добровільних звільнень працівників є повна або часткова відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому її реалізацію доцільно супроводжувати заходами по утриманню кваліфікованих і цінних співробітників.

При стимулюванні добровільних звільнень, в тому числі дострокового виходу на пенсію, також важливо розробити адекватний компенсаційний пакет для працівників, що вивільняються, з огляду на такі чинники, як адресність і термін дії пропозиції, структура компенсаційного пакету, розмір грошової компенсації та критерії її визначення. Скорочення чисельності або штату працівників є найбільш складним в реалізації методом, тому з метою мінімізації соціально-психологічних наслідків, ризик яких в даному випадку максимальний, можлива реалізація додаткових заходів щодо працівників, які вивільняються (допомога в працевлаштуванні, навчання і перенавчання, консультування та ін.) і залишаються (інформування, консультування, мотиваційні програми та ін.).

«Витискування» персоналу не передбачає реалізації будь-яких заходів з підтримки вивільнюваних працівників. За даними ряду досліджень, його широке застосування роботодавцями є результатом існування жорсткої системи захисту зайнятості, неефективної судової системи і нерозвиненості інституту активного відстоювання працівниками своїх інтересів.

Існує кілька стадій управління вивільненням: аналіз ситуації та прийняття рішення; планування вивільнення і розробка програми його реалізації: реалізація програми; оцінка витрат, результатів і ефективності вивільнення [2, с. 15].

На етапі прийняття рішення на основі аналізу причин, що призвели до необхідності скорочення витрат, і досягнення цілей, що стоять перед підприємством, проводиться вибір між вивільненням персоналу і скороченням витрат за допомогою альтернативних методів. На основі вивчення результатів ряду досліджень ми прийшли до висновку про те, що на результат даного вибору впливають як економічні (обсяг доступних підприємству фінансових коштів, частка витрат на персонал в загальних витратах виробництва і ін.), так і інституційні чинники (порівняльна жорсткість нормативно-правового регулювання вивільнення та альтернативних йому методів, система страхування по безробіттю,

організаційна культура, стиль менеджменту, співвідношення сил сторін, що беруть участь в прийнятті рішень і ін.)[4, с. 140]. Як правило, і вітчизняні і зарубіжні компанії випереджають вивільнення використанням альтернативних методів. Але вітчизняні підприємства вважають за краще такі методи, як переведення працівників на неповний робочий час, відправлення їх в адміністративні відпустки, скорочення або заморожування виплат працівникам, тоді як зарубіжні переважно використовують навчання і перенавчання працівників і внутрішні переміщення.

Якщо прийнято рішення на користь вивільнення, важливим є планування його реалізації. На цьому етапі за допомогою різних методів визначається загальний обсяг вивільнення і принципи його розподілу за конкретними підрозділам. Досвід компаній, які проводили вивільнення працівників, показує, що найбільш ефективним є аналіз підрозділів з точки зору виробленої ними додаткової вартості (в тому числі за допомогою ABC-аналізу) і скорочення тих з них, для яких вона є мінімальною. На цьому ж етапі проводиться вибір методу (методів) вивільнення. Як правило, компанії починають вивільнення з методу природної плинності і «кадрової чистки», а звільнення за скороченням чисельності або штату вважаються найбільш витратним, а тому і крайнім заходом. Залежно від обраного методу визначаються критерії відбору працівників, що вивільняються, в тому числі з урахуванням вимог законодавства, існуючих в відношенні окремих підстав звільнення.

Умовно всі критерії відбору можуть бути поділені на «виробничі», коли в першу чергу звільняють найменш продуктивних і кваліфікованих працівників, і соціальні, коли право переважного залишення на роботі отримують ті, хто відноситься до найменш захищених груп на ринку праці, тобто можуть зазнавати труднощів у пошуку роботи та подальше працевлаштування.

При використанні методу природної плинності кадрів основним обмеженням є відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому його реалізацію доцільно супроводжувати заходами по утриманню кваліфікованих і цінних співробітників.

Скорочення чисельності або штату є найбільш складним в реалізації методом, тому при його використанні необхідно чітко слідувати закріпленим в нормативно-правових актах процедури. Крім цього, з метою мінімізації соціально-психологічних наслідків можлива реалізація і додаткових заходів у відношенні не тільки тих працівників, що вивільняються, а й тих, що залишаються. Важливою є побудова ефективної системи інформування працівників про хід вивільнення і перспективи розвитку, отримання від них зворотного зв'язку, побудова роботи в командах [5, с. 134].

Для оцінки ступеня і якості досягнення поставлених цілей необхідно проводити оцінку результатів вивільнення і витрат, пов'язаних з його реалізацією, причому корисно робити це в декількох контрольних точках для своєчасного коригування заходів.

Підсумовуючи загальні результати дослідження, ми можемо відзначити, що вивільнення працівників стає частиною системи управління персоналом сучасних підприємств, оскільки дозволяє не тільки регулювати чисельність і структуру персоналу, а й, за умови ефективного управління процесом його реалізації, досягати певних організаційних цілей, що не обмежуються виживанням в кризові для компанії часи. І якщо врахувати, що посилюється дія чинників конкуренції, технологічних змін, появи і поширення сучасних знань в галузі управління, можна очікувати збільшення включеності вивільнення працівників у систему управління персоналом вітчизняних організацій.

Список використаних джерел:

1. Бабенко Е. В. Масове вивільнення працівників при припиненні трудових правовідносин у разі змін в організації виробництва і праці. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2018. № 2. С. 58-65.
2. Волощук Т. В. Переважне право на залишення на роботі при вивільненні працівників. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 54. С. 11-16.
3. Лисицина О. Б. Вивільнення працівників як один із чинників припинення трудових відносин. *Форум права*. 2011. № 3. С. 473-477.
4. Пунтус Д. А. Масове вивільнення працівників з ініціативи роботодавця: міжнародно-правові стандарти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2017. Вип. 42. С. 139-142.
5. Честа Д. О. До проблеми заходів запобігання і мінімізації негативних наслідків масових вивільнень працівників. *Право та інновації*. 2015. № 3. С. 132-138.

Ліпковська Катерина

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному суспільстві комунікації набувають особливого значення. Відбувається радикальна кількісна і якісна зміна інформаційної сфери, що супроводжується корінним перетворенням не тільки економічної, технічної, соціокультурної, але і управлінської складової комунікаційних процесів постіндустріального суспільства. У світові лідери починають виходити країни, чий економічний ріст спирається на інноваційні науково-технічні ідеї та засоби передачі інформації. Ці країни швидше за інших створюють, апробують і використовують комунікаційні технології в процесі управління. Ефективне управління комунікаційними процесами може стати найважливішим ресурсом економічного розвитку країн, в тому числі України.

Проблемами комунікаційного менеджменту займалися багато вітчизняних вчених: А. Б. Звіринцев, Н. І. Григоришина, Т. М. Орленко, Г. Г. Почепцов, М. Г. Федотова та ін.

Один з напрямків комунікаційного менеджменту складають організаційні комунікації. Це система комунікацій або взаємодій, які здійснюються як всередині будь-якої конкретної організації, так і між організацією і її середовищем. Організаційні комунікації є основою всіх комунікаційних процесів компанії (організації) [1].

Кожна організація постійно встановлює взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, її мікро- і макросередовищем.

У мікросередовище входять: споживачі, клієнти, постачальники, конкуренти, акціонери, ЗМІ, банки та фінансово-кредитні організації, громадськість, а також контролюючі організації.

Потреби в комунікаціях сучасних організацій залежать і від макросередовища. Організація функціонує в умовах мінливості і невизначеності зовнішнього середовища, тому для успішної роботи слід в повному обсязі враховувати чинники макросередовища, використовуючи ефективні комунікації.

У систему комунікаційного менеджменту входить управління всіма видами організаційних комунікацій, включаючи внутрішньоорганізаційні відносини, а також економічні, політичні, соціальні, маркетингові та фінансові комунікації.

Комунікаційний менеджмент займається обміном інформацією як всередині організації, так і між організацією і довкіллям, а також рухом і розподілом інформаційних потоків. Головна мета цього процесу - досягнення такого рівня управління, при якому інформація чітко, без спотворень і в повному обсязі доходила б до адресата, тобто кінцевого об'єкта, і без спотворень і втрат надходила назад. Ці процеси повинні бути досить ефективними і взаємопов'язаними.

Згідно з даними досліджень, керівник сучасної компанії витрачає від 50% до 90% свого робочого часу на внутрішні і зовнішні комунікації для того, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю [2].

Обмін інформацією, який впливає на процес управління і допомагає організації домагатися своїх цілей, називається ефективною комунікацією. Ефективна міжособистісна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні. По-перше, рішення багатьох управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей. По-друге, міжособистісна комунікація - хороший спосіб обговорення та вирішення питань при прийнятті управлінських рішень. Сьогодні успіх керівника-менеджера залежить перш за все від ефективності його комунікацій, а також від того, наскільки добре він володіє електронними засобами комунікацій [2].

У системі і структурі управління сучасною організацією важливе місце займають інформаційні технології (ІТ-менеджмент), що дозволяють швидко отримувати і обробляти інформацію, що стосується всіх аспектів діяльності організації.

Використання електронних засобів комунікацій стає одним з ключових умов для виживання компаній в умовах жорсткої конкуренції, оскільки це стимулює творчий потенціал працівників і продуктивність їх праці.

З розвитком в Україні ринку інформаційних технологій зростає і роль комунікаційного менеджменту. Сьогодні практично кожна компанія має можливість створити свій сайт в мережі Інтернет. І якщо ще недавно інформаційні технології сприяли головним чином прискоренню ділових зв'язків і процесів прийняття рішень, то сьогодні робота з сайтами відкриває перед компанією нові можливості, дозволяючи відслідковувати статистику відвідувань сайту, створювати мультимедійний імідж компанії, формувати базу даних замовників і постачальників, вести онлайн-торгівлю і, відповідно, здійснювати електронні платежі, оперативно реагувати на запити клієнтів. Використання цих можливостей сприяє ефективному управлінню організацією.

У свою чергу, комунікації сприяють розвитку інформаційних технологій. Якщо раніше інформаційні технології були орієнтовані на оптимізацію внутрішньої виробничо-управлінської діяльності організації, то тепер частіше за допомогою інформаційних технологій компанії намагаються залучити клієнта і більш повно використовувати його купівельні можливості. Безпосередня взаємодія виробника продукції зі споживачем здійснюється за допомогою персональних контактів, та за допомогою електронної пошти, телефону, факсу і т. п. [4].

Багато компаній шляхом розсилок sms-повідомлень на мобільні телефони клієнтів інформує їх про діяльність компанії, про свої акції і презентації. В якості зворотного зв'язку використовуються відомості, отримані в результаті багатоканального спілкування з клієнтами.

Державні організації та установи багатьох міст України взаємодіють з населенням, використовуючи інноваційні засоби комунікації. Зайшовши на сайт організації, можна знайти зразки потрібних документів, залишити заявку або інформацію, записатися на прийом до керівника конкретного структурного підрозділу і т. д.

В економічному управлінні комунікаційний менеджмент сприяє створенню додаткової доданої вартості, стаючи чинником конкурентного переваги за рахунок розвитку виробничих і управлінських процесів всередині і поза організацією.

Подальша координація, інтеграція і децентралізація управління відбуватимуться за рахунок електронного обміну інформацією і створення комунікаційних мереж.

Сьогодні такі мережі діють у великих компаніях і в багатьох органах державної влади, допомагаючи швидко і під жорстким технічним контролем вирішувати багато питань оперативного управління. При цьому виконавці можуть безпосередньо спілкуватися з керівництвом, знижуються витрати на обслуговуючий персонал, фінансування нарад [5].

На закінчення кілька слів про оцінку ефективності комунікаційного менеджменту. Загальними критеріями такої оцінки, на наш погляд, можна

вважати ступінь економічного розвитку соціально-економічної системи (конкретної організації) і позитивну динаміку цього розвитку (зростання економічних, фінансових, виробничих і соціальних показників). Тому для ефективного функціонування і розвитку організація повинна постійно вдосконалювати свою систему комунікацій, використовуючи при цьому сучасні технічні засоби, інформаційні технології, які помітно підвищують ефективність комунікацій в організації та сприяють ефективному вирішенню управлінських завдань.

Список використаних джерел:

1. Виханский О. С. Менеджмент: підручник. Київ: Економіст, 2018. 670 с.
2. Мескон М. Х. Основи менеджменту Москва: Вільямс, 2017. 700 с.
3. Орлова Т. М. Комунікаційний менеджмент в управлінні економічними системами. Київ: Ранок, 2012. 16 с.
4. Сабліна С. А. Комунікація і суспільні зв'язки: західні теорії, методологія, практика: навчальний посібник. Харків: Варіант, 2009. 127 с.
5. Федотова М. Г. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник. Харків: АБС, 2006. 76 с.

Лісовий Владислав

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Вперше наукова теорія організації праці знайшла відображення в теорії Ф. Тейлора, і її подальшим розвитком став перехід до понять «збагачення праці», «автономні групи», «гуманізація праці». Які потім продовжували свій розвиток в більш широких економічних і соціологічних і політико-ідеологічних теоріях «демократія в промисловості», «соціальна інтеграція». Сьогодні працю людей, організовують в процесі виробництва під впливом розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, має дві сторони: природно-технічну і соціально-економічну. Вони тісно пов'язані, постійно взаємодіють і визначають зміст організації праці.

Організація праці - це спосіб об'єднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для досягнення високих кінцевих соціально-економічних результатів. Організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною частиною трудової діяльності людини. Що сприяє вдосконаленню всіх процесів праці і виробничих структур з метою досягнення максимальної ефективності суспільного виробництва.[1]

У загальному сенсі організація праці означає приведення роботи в певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії людей для реалізації спільної програми або мети.

Організація роботи на підприємстві - це система реалізації трудового процесу, яка визначає порядок і умови суміщення і реалізації складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців і їх груп із засобами праці і з кожним іншим для досягнення мети спільної діяльності і забезпечення бажаного соціально-економічного ефекту.

Тому існує три основних компоненти мети організації праці:

- предмет - забезпечення заданого обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) необхідної якості у встановлені терміни;
- економічний - досягнення мети діяльності з максимальною економічною віддачею кожної використаної одиниці живої праці (оцінюваної як продуктивність праці або заробітна плата проданої продукції) і загальної собівартості (що оцінюється за показником рентабельності);
- соціальна - в загальному сенсі - гуманізація праці (поліпшення його умов та істотне поліпшення якості трудового життя, розвиток і реалізація трудового потенціалу праці
- оптимізація особистих відносин в процесі роботи і, нарешті, формування задоволеності роботою).[2]

Відповідно до Закону України «Про винагороду» організація винагороди здійснюється на підставі:

- законодавчі та інші нормативні акти;
- генеральна угода на державному рівні;
- галузеві, регіональні угоди;
- колективні договори;
- трудові договори.[1]

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання власників або їх представницькі органи; профспілки, профспілкові об'єднання або їх представницькі органи; співробітники.

Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких елементів, як система договорів і контрактів на різних рівнях економіки, а також за допомогою стандартизації праці, тарифної системи, форм і систем оплати праці на індивідуальному рівні. підприємства та його структурних підрозділів.

Кожен елемент має чітко визначену мету. Однак всі елементи взаємодіють один з одним, забезпечуючи, при правильному використанні, ефективну систему матеріальної зацікавленості в досягненні певних показників ефективності.[3]

У змісті організації праці, виходячи з особливостей поставлених завдань, виділяють наступні елементи:

- поділ і кооперація праці, яка забезпечує науково обгрунтований розподіл працівників по системних функцій праці, машин, механізмів, робочих місць, а також шляхом відповідної угруповання і об'єднання працівників у виробничі бригади;
- стандартизація праці, яка вимагає ретельного розрахунку нормативів витрат на оплату праці для виробництва товарів і послуг як основи для організації праці і визначення ефективності виробництва;
- організація та утримання робочих місць, включаючи їх раціональне планування і оснащення відповідно до антропометричних і фізіологічними даними та естетичними смаками людини; ефективна система працевлаштування; атестація і раціоналізація робочих місць;

- організація підбору і розвитку персоналу, в тому числі кадрове планування, профорієнтація і професійний відбір, набір персоналу, розробка концепції розвитку персоналу та її реалізація;

- поліпшення умов праці, що передбачає усунення шкідливості виробництва, надлишкових фізичних, психологічних і емоційних навантажень, естетики виробництва, формування системи охорони праці на виробництві;

- ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці і відпочинку;

- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних методів і прийомів роботи;

- планування і облік роботи;

- мотивація роботи;

- зміцнення дисципліни праці.[4]

Отже, ми можемо зробити такі висновки, що організацію праці слід розглядати з двох сторін: по-перше, як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва; по-друге, як систематична діяльність людей для інновацій в існуючій організації праці, щоб привести його у відповідність з досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технологій. А також нормування праці є важливою ланкою як технологічної, так і організаційної підготовки виробництва, та оперативного управління ним. Будь-які суттєві зміни в технології та організації праці та виробництва повинні супроводжуватися зміною норм праці.

Список використаних джерел:

1. Геращенко С. М., Ткачова І. О., Погорелов М. М., Сусліков І. М. Нормування праці і організація робочого місця : учбовий посібник / за ред. С.М. Погорєлова . Харків: НТУ „ХПІ”, 2018. 394 с.

2. Калина А.В. Організація та нормування праці на виробництві: навч. посіб. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2015. 476 с.

3. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. Вид. 2-ге, доп. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. 158 с.

4. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

Сучасне суспільство і соціально-економічна ситуація в світі диктує умови постійної мінливості і жорсткої конкуренції на ринку праці. У зв'язку з цим будь-яка організація, для того щоб залишатися дієздатною і успішною, повинна відповідати вимогам, які висуває ця ситуація, а саме: бути конкурентоспроможною і чутливою до будь-яких змін.

Правильно організоване управління і кадрова політика може стати вирішальним фактором у забезпеченні зазначених якостей. Про це говорять результати досліджень, проведених українськими і закордонними фахівцями, наприклад Пітерсом і Уотерменом, серед найбільш процвітаючих компаній: одним з факторів успіху ними виділена ідея підвищення продуктивності праці через турботу про людей. Всі ці компанії вважають своїх співробітників найбільш важливим фактором підвищення ефективності роботи підприємства, створюючи ефективну і дієву кадрову політику.

Не секрет, що до деякого часу в українських організаціях найбільш часто використовувався традиційний підхід до кадрової роботи:

- Кадрова робота не вимагає високої кваліфікації працівника даної служби (традиційного відділу кадрів);

- Грошові кошти на кадрову роботу можуть виділятися за залишковим принципом;

- Концентрувати свої зусилля на кадровій роботі необхідно тільки при виникненні серйозних проблем і т. д.

Очевидно, що в сучасних умовах такий підхід призведе до невдач, а в подальшому і до втрати бізнесу. Ідея про те, що персонал - ключовий фактор функціонування організації стає домінуючою, а знаменита фраза «Кадри вирішують все» актуальний як ніколи. Керівники в ситуації, що склалася, усіма силами повинні шукати способи підвищити кваліфікаційний рівень персоналу та їх зацікавленість в роботі.

Управління - це завжди дія з людьми - кадрами. Керівник управляє людьми, а його підлеглі (фахівці) - ресурсами, технологіями, процесами. Таким чином, кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на формування системи роботи з персоналом, яка була б орієнтована як на отримання економічної вигоди, так і на досягнення певного соціального ефекту [1].

У сучасних умовах висуваються такі загальні вимоги до кадрової політики:

- Кадрову політику необхідно пов'язувати зі стратегією розвитку підприємства;

- Кадрова політика повинна володіти достатньою гнучкістю. У зв'язку з цим, з одного боку, вона повинна бути стабільною, так як зі стабільністю пов'язані очікування працівника, з іншого - динамічною, тобто змінюватися відповідно до змін тактики підприємства, а також змінами, що відбуваються в економічній сфері;

- Кадрова політика повинна виходити з реальних фінансових можливостей підприємства, тобто вона повинна бути економічно обґрунтованою;

- Кадрова політика повинна забезпечувати особистісний підхід до своїх працівників.

Ці вимоги утворюють основу для створення ефективної системи роботи з людьми, а також є відправною точкою для менеджерів при прийнятті конкретних управлінських рішень щодо співробітника [2].

Таким чином, можна виділити наступні напрямки змін необхідних сьогодні в кадровій політиці:

- Системна організація кадрової роботи;
- Збереження кваліфікованих кадрів;
- Прискорене зростання професіоналізму;
- Створення конкурентоспроможного кадрового резерву.

Основу системного підходу до організації управління людськими ресурсами складають три базових елемента:

1. Кадрова стратегія, яка визначає основні напрями в роботі з персоналом. В умовах високої конкуренції на ринку праці кадрова стратегія повинна забезпечувати вирішення вже наявних проблем, і так само намагатися запобігати появі нових. На основі кадрової стратегії організація повинна сформулювати свою кадрову політику;

2. Система показників кадрової роботи, яка дозволяє реально оцінювати стан людських ресурсів підприємства, а також ступінь їх відповідності завданням і цілям, поставленим перед підприємством;

3. Технологічний підхід в управлінні кадрами, який передбачає використання проектів і персонал-технологій, як інструментів кадрової роботи.

Найважливішим фактором вдалої реалізації системної роботи з персоналом є активна участь в процесі управління керівника підприємства.

Важливим є максимально зберегти кваліфікований персонал, а також залучити перспективних управлінців, для чого необхідно створити привабливе корпоративне середовище і здійснювати адресні інвестиції в найбільш цінних співробітників. Необхідно створити комфортні умови для роботи всьому персоналу, які можуть включати:

- Ергономічне робоче місце, обладнане всім необхідним;
- Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- Гнучка система справедливої мотивації.

Комфортні умови - не каприз, а необхідність. Працівник не повинен відволікатися на вирішення питань не пов'язаних з його безпосередньою роботою, інакше рівень ефективності його праці буде знижуватися.

Відсутність нормальних умов, абсолютно очевидно, може істотно вплинути і на ефективність, і на якість роботи.

Одним з головних умов розвитку підприємства є гнучка система справедливої мотивації, значення якої важко переоцінити. Вона повинна бути заснована не тільки на визначенні та реалізації матеріальних потреб персоналу, але і на формуванні та реалізацію його статусних, особистісних потреб і спонукань, підтримувати здорове кар'єрне зростання, але, в той же час, бути справедливою.

Для забезпечення активного зростання професіоналізму персоналу необхідно використовувати, по-перше, корпоративні стандарти професійної діяльності, по-друге, форми навчання, які дозволять об'єднати знання і зусилля найбільш кваліфікованих фахівців, по-третє, методи управління, які сприяють підвищенню кваліфікації робітника. Важливо створити самоврядну систему, яка стане потужним фактором зростання професіоналізму. Наприклад, максимальне зміщення центрів ухвалення рішень до місць виникнення збоїв і помилок.

Одним з важливих складових цього процесу є делегування повноважень. Щоб ці питання вирішувалися оперативно і ефективно, керівник повинен навчити своїх підлеглих правильно готувати і подавати рішення. При виникненні проблеми, вирішення якої виходить за рамки компетенції співробітника, він повинен підготувати кілька можливих варіантів вирішення і проаналізувати наслідки кожного з них. Саме співробітник повинен знайти рішення проблеми, так як він краще за всіх розбирається в своєму напрямку і знає все, що там відбувається.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що створення фірми, яка буде відповідати вимогам сучасного мінливого економічного середовища, пов'язане, в першу чергу, з персоналом. Організація повинна підготувати співробітників до виконання своїх функцій сьогодні, так як від їх трудового потенціалу в довгостроковій перспективі залежить якість роботи і потенціал розвитку підприємства. Кадрова політика стала ключовим об'єктом управління в сучасній фірмі [3].

Список використаних джерел:

1. М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
2. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики : монографія Г.В. Щокін. К. : МАУП, 1997. 176 с.
3. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи В.П. Мица. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 165–168.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Соціально-економічні трансформації та потрясіння, що відбуваються в нашій країні в останні майже три десятиліття, є поясненням постійного інтересу та покладання надії на упровадження в практику публічного управління принципів соціального партнерства. Соціальне партнерство як ідеологія і соціальний інститут в Україні має великий невикористаний потенціал і практичну цінність – насамперед як інституту зниження рівня безробіття.

Для найманих працівників дієва система соціального партнерства створює надійне екстра страхування від соціально-трудових потрясінь на додаток до законодавчо визначеної системи страхової системи. А вимога посилення рівня соціального захисту населення є однією із головних вимог до уряду України, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, підписаною 21 березня 2014 р.

Вивченням проблематики соціального партнерства в організації займалися Л.С. Негель, С. П. Пшеничний, С. Ю. Оліферов, С. Л. Процюк, Н. Ф. Романова, І. П. Мельник та ін.

Соціальне партнерство в організації — це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини [1].

Аналізуючи означені наукові праці, звернемо увагу, що засновники ідеології соціального партнерства, спираючись на етику Л. Фейербаха, ідеї Л. Блана, П. Прудона, Ф. Лассаля і Е. Бернштейна, на концепції ліберального реформізму (М. Вірт, О. Міхаеліс та ін.), вбачали в солідарності класів вирішальну форму соціальної взаємодії і реформування індустріального суспільства [2].

Як показують результати сучасних досліджень, концепція соціального партнерства виходить із положення про те, що влада, бізнес і громадські організації, що представляють інтереси найманих працівників, взаємодіють і будують свої відносини, виходячи з необхідності забезпечення сталого і динамічного розвитку економіки, соціальної стабільності і порядку у суспільстві, правового захисту та реалізації основних прав і свобод особистості, створення умов гармонійного розвитку людини [3]. Серед різноманітних теорій соціального партнерства окреме місце посідають ті концепції, які акцентують увагу на співпраці не стільки між окремими робітниками та підприємцями, скільки між об'єднаннями підприємців та профспілками.

Масштаб і складність соціальних проблем в сучасній Україні вражає. Тим масштабніше в цьому випадку осмислюється проблема «згладжування» соціальної конфліктності за рахунок впровадження політики системи соціального партнерства, що відповідає світовим тенденціям розвитку соціальної сфери. 23 серпня 2016 р. уперше було укладено тристоронню Генеральну угоду між урядом, профспілками та роботодавцями, що покликана розпочати нову історію взаємодії щодо соціально-економічної політики держави, розвитку національної економіки та створення належних умов для праці громадян. Проте соціальне партнерство не знімає потенційну гостроту протиріч та проблему конфліктів, а сам процес співробітництва соціальних партнерів має нестабільний характер.

Можна сказати, що у практиці соціально-трудових відносин саме роботодавці є найбільш сильною та впливовою стороною. Підприємці потрапляють в умови, далекі від нормальних, законних відносин капіталу і влади. Створюється замкнене коло: державою в повній мірі не захищаються інтереси підприємців, підприємці водночас не дотримуються норм законодавства. Левова частка «тіньової» економіки України теж не зумовлює розвиток соціального партнерства. На «тіньових» організаціях, зазвичай, не дотримуються трудових норм, а саме Закону «Про охорону праці та соціальні гарантії», не сплачують податки, не заключають трудові договори [4, с. 235].

Сьогодні найдієвіші системи соціального партнерства функціонують в багатьох європейських країнах а саме : Ірландія, Австрія, Бельгія, Швеція, Німеччина, Франція та інші.

Проаналізувавши систему соціального партнерства за кордоном можна визначити, що в більшості використовується тристороннє співробітництво (трипартизм). У цьому виді соціального партнерства, крім об'єднань роботодавців і організацій найманих працівників, активну роль при проведенні колективних переговорів відіграє держава. Вона виступає посередником при проведенні колективних переговорів або є їх самостійною стороною в особі державних органів. При тристоронньому співробітництві держава на законодавчому рівні встановлює ряд мінімальних соціальних гарантій. Крім того держава встановлює правила ведення колективних переговорів, порядок висування представників від сторін на переговори, відповідальність за недотримання вимог колективних договорів. Саме такий вид соціального партнерства набув поширення і в Україні [5].

Отже, дуже важливо, щоб незважаючи на фінансову кризу, соціальне партнерство і далі розвивалося в нашій країні, так як несе в собі гарантію прав роботодавця і працівника. Політичні та економічні перетворення повинні створити основу для подальшого розвитку суспільних відносин, виникнення нових, в тому числі відносин соціального партнерства.

Список використаних джерел:

1. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 №3356-ХІІІ. Дата оновлення: 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

2. Романова Н. Ф., Мельник І. П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К.: НПУ імені М.П. Драгоманова. 2017. 238 с.
3. Пшеничний С. П. Умови розвитку соціального партнерства. *Питання економіки та права*. 2013. № 12. С. 65–68.
4. Волинець У. А. Розвиток соціального партнерства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. Вип. 2. С. 235-238.
5. Кравченко О.О Соціальне партнерство в Україні та його особливості в розвинених країнах. *Молодий вчений*. 2016. С.57-61.

Мельник Олена

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВИДИ ЦІЛЕЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Ефективність та результативність публічного управління завжди прямо залежать від економічного та соціального розвитку суспільства, оскільки функціонування будь-якого суспільства не можливе без злагодженого порядку, без дотримання загальновстановлених норм і правил.

Основні аспекти цілей публічного управління висвітлено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузі публічного управління: Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М. Брауна, П. Друкера, Д. Дункана, Н. Махначової та багатьох інших. Віддаючи належне їх науковому доробку, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не втрачають своєї актуальності як у світі, так і в Україні.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних цілей публічного управління.

Вибір цілі - відповідальна стадія процесу розробки управлінського рішення, в основі якої лежать аналіз стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену ціль порівнюють і погоджують з цілями розвитку інших об'єктів управління, які реалізуються різними суб'єктами управління у вертикальному і горизонтальному плані. При цьому встановлюють, наскільки дана ціль відповідає досягненню цілей вищого порядку. На цій стадії доцільно розробити «дерево цілей», що дасть змогу виробити струнку схему послідовного здійснення заходів у конкретній ситуації.

Перехід до справжньої демократії передбачає перш за все зміну механізмів цілепокладання в публічному управлінні, надання даній підсистемі елементів об'єктивно зумовленого, обґрунтованого і раціонального характеру. Цілі становлять собою продукт діяльності політичної системи, певним чином суб'єктивний відбиток об'єктивного [1].

Об'єктивно цілі публічного управління народжуються і мають народжуватись «знизу» - іти від потреб та інтересів людей, об'єднаних у державу. Зміст і цілі держави полягають у тому, щоб сприяти матеріальному

і духовному розвитку свого народу. Внутрішній стан суспільства і проблеми, що його турбують, є справжнім і актуальним джерелом формування цілей публічного управління. За джерелом виникнення й змістом, складною й логічною послідовністю основні види цілей публічного управління утворюють таку структуру:

- суспільно-політичні, що охоплюють комплексний, цілісний, збалансований і якісний розвиток суспільства;
- соціальні, які відображають вплив суспільно-політичних цілей на соціальну структуру суспільства, взаємовідносини її елементів, стан і рівень соціального життя людей;
- економічні, які характеризують і утверджують економічні відносини, що забезпечують матеріальну основу реалізації суспільно-політичних та інших цілей;
- духовні, пов'язані в одному аспекті зі сприйняттям духовних (культурних) цінностей, якими керується суспільство, а в другому - з підключенням духовного потенціалу суспільства в реалізацію суспільнополітичних і соціальних цілей [3].

Цілі публічного управління також поділяють на: стратегічні, пов'язані з якістю суспільства, його збереженням і перетворенням; тактичні; оперативні [4].

Стратегічні цілі розгортаються в тактичні, що фіксують великі блоки дій щодо досягнення перших, а тактичні - в оперативні, які визначають щоденні й конкретні дії з досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Тактичні цілі, як правило, мають визначатися програмами діяльності уряду, центральних і місцевих органів виконавчої влади, цільовими програмами.

Таким чином, обґрунтованість і дієвість цілей публічного управління визначаються їх залежністю від певних ресурсів і забезпеченості ними. Особливе значення тут мають, як і у всьому, природні, інформаційні й людські ресурси.

Отже, будь-які цілі, які ставляться в публічному управлінні, мають оцінюватися під кутом зору їх відповідності правовим вимогам (справедливості, правди, гуманізму), закріплюватися законодавчо і проводитись у життя силою законів і державних механізмів їх реалізації.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 394 с.
2. Венгер О.М. Формування «дерева цілей» та його забезпечення. URL: <http://dn.khnu.km.ua>.
3. Цінності та «дерево цілей» публічного адміністрування. URL: <http://www.zgia.zp.ua>.
4. Махначова Н. М. Реформування муніципальної публічної влади в Україні: концептуальний підхід. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 74–77.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Передумовою ефективного соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах має стати розбудова системи державного управління, яка б швидко та якісно реагувала на зміни та проблеми суспільного характеру. Вироблення та впровадження сучасної державної політики має здійснюватися на основі європейських принципів, які передбачають підзвітність та відкритість влади перед своїми громадянами. В свою чергу, оцінювання державної політики в Україні дає змогу встановити ефективність та результативність державних програм і роботи державних інституцій, ступінь задоволення потреб громадян.

Вагомий внесок у дослідження проблеми оцінювання державної політики зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Р. Білик, К. Вайс, Е. Ведунг, О. Гриценко, В. Данн, Р. Каплан, О. Кілієвич, Р. Лайкерт, М. Лендел, Л. Лисакова, та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних теоретичних аспектів процесу оцінювання державної політики.

Основною рисою успішності влади є здатність навчатися із свого досвіду та реагувати на потреби громадян, споживачів послуг і ринку. У сьогоdnішніх умовах інституції влади, ринок, преса та громадськість все більше вимагають від владних дій результативності й ефективності. Здатність накопичувати інформацію, оцінювати свої дії та гнучко реагувати є життєво важливою рисою сучасної влади [1, с. 187].

Оцінювання – це систематична оцінка процесу й результатів політики, порівняння з явно й неявно вираженими стандартами, що повинне сприяти поліпшенню відповідного напрямку політики. Оцінювання, як достатньо гнучкий термін, що спонукає до найрізноманітніших висновків не обмежується визначенням переваг, вартості й цінності речей, оскільки є провідною аналітичною процедурою в усіх організованих інтелектуальних та практичних діях.

Оцінювання може мати різний характер залежно від часу здійснення, цілей, суб'єкта та об'єкта оцінювання. Види оцінювання виділяють за такими критеріями: за часом здійснення (прогнозне (попереднє), проміжне, кінцеве); залежно від цілей оцінювання (формуюче та підсумкове); залежно від суб'єкта, який здійснює оцінювання (внутрішнє, зовнішнє, незалежне, партисипативне та об'єднане); за об'єктом оцінювання (оцінювання політики, програми, проекту, програми сектору, групову оцінку, програми допомоги країні). Усі види оцінювання мають як спільні, так специфічні цілі, притаманні певному виду [1, с. 37].

Оцінювання задовольняє потреби та інтереси багатьох зацікавлених сторін: політиків, парламенту, керівництва державних інституцій, спонсорів програми, громадян, клієнтів. Політиками "оцінювання використовується для забезпечення відповідальності адміністрації за свої дії". Керівництву інституції або державного органу оцінювання дає змогу контролювати виконання підлеглими своєї роботи. Громадянам оцінювання необхідне для того, "щоб розібратись, як обрані офіційні особи і їхні агенти на різних рівнях виконують свою роботу і притягти їх до відповідальності під час наступних виборів". Клієнти зацікавлені в тому, щоб "програми продукували щось більше за слова, щоб послуги були задовільні" [2].

Найбільш важливою метою оцінювання є удосконалення політики, програми, навчання та отримання нових знань. Оцінювання дає змогу:

- підвищити інституційну спроможність учасників програми, їх мереж та інституцій, задовольняючи в цьому разі переважно потреби політиків, партнерів програми, керівників та менеджерів;

- упроваджувати більш ефективні методи роботи, отримувати максимальну вигоду від реалізації програми, досягати консенсусу та підвищувати рівень участі зацікавлених сторін, забезпечувати зворотний зв'язок знизу-вверх;

- удосконалити програму чи політику та засвоїти певні уроки для прийняття подальших рішень, оскільки воно "визначає сильні та слабкі сторони політики чи програми, правильність очікувань, відповідність обраних засобів та механізмів реалізації, стійкість результатів" [3, с. 16];

- виявити певні прогалини або нові потреби у регулюванні, виробити рекомендації для покращення роботи та вдосконалення політики. Проте для впровадження змін потрібна чітка політична воля.

Крім того, оцінювання сприяє запровадженню організаційної культури, спрямованої на постійне вдосконалення діяльності органів державної влади, результати оцінювання забезпечують зворотний зв'язок керівникам уряду щодо слабких місць у бюджетному процесі, виконавської діяльності, якості управління. Усі ці фактори роблять оцінювання потужним інструментом навчання на кращому досвіді та помилках".

Варто зауважити, в Україні немає окремих структур або підрозділів, які б відповідали за оцінювання. Уряд та інші державні органи мають широкі повноваження щодо контролю та моніторингу. Уряд контролює, а профільне Міністерство здійснює моніторинг виконання Державної програми економічного та соціального розвитку, секторальних програм, державних цільових програм. Секретаріат Кабінету Міністрів також виконує функції моніторингу та контролю [3, с. 87].

Таким чином, в сучасних умовах оцінювання дає змогу організувати реалізацію державної політики чи програми належним чином, визначити її результативність, вплив та сталість результатів, що сприяє впровадженню принципу результативності. Тому, головною метою оцінювання є удосконалення політики, програми, навчання самих державних службовців чи менеджерів програм на підставі зроблених висновків, засвоєних уроків,

виявлення того, що працює добре, а що – недосконало. Це дає змогу впроваджувати принцип результативності та інноваційні підходи до управління якістю в державному управлінні, які, крім іншого, передбачають постійне удосконалення діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вайс К. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики. К. : Основи, 2018. 671 с.
2. Кравчук І. Роль оцінювання державної політики у впровадженні принципів належного врядування. *Зб. наук. пр. НАДУ. К. : НАДУ*, 2010. Вип. 2. С. 23-32.
3. Тертичка В.В. Аналіз державної політики в Україні: навч. посіб. К. : К.І.С., 2017. 210 с.

Михайлишена Каріна

Науковий керівник: Бондарчук Л.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ У ПРОЦЕСІ ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному і кількісному співвідношенні. Створення виробництва завжди пов'язане з людьми, які працюють на підприємстві. З проблемою відбору персоналу та його подальшого навчання стикається практично кожна організація. Однак вирішують вони її по-різному. Відбір персоналу – дуже важливий і відповідальний момент в управлінні кадрами. Завдання менеджера - знайти і вибрати кращого співробітника, це вимагає наявності високої кваліфікації і солідного професійного досвіду. Помилки менеджера при відборі персоналу можуть негативно відбитися на ефективності колективної роботи в організації.

Проблемою відбору персоналу займалися такі вчені, як І.В. Бизюкова, Д.А. Дорохова, А.П.Єгоршин, С.А. Карташов, К. Кінан, К.А. Магалецький, Є.М. Нікольський, Л.А.Орлова, Р. Дафт, Магура Г. І., Самигин С. І., Кибанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені, але проблеми, що виникають в сучасних ринкових умовах, досліджені недостатньо.

Метою даного дослідження є проблеми у процесі відбору та найму персоналу на підприємстві.

Розрізняють поняття «відбір» і «найм кадрів». Відбір кадрів – масове залучення на роботу персоналу в організацію. Відбір кадрів передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних у рамках процесу найму персоналу. Ці етапи можна побачити на рисунку 1.

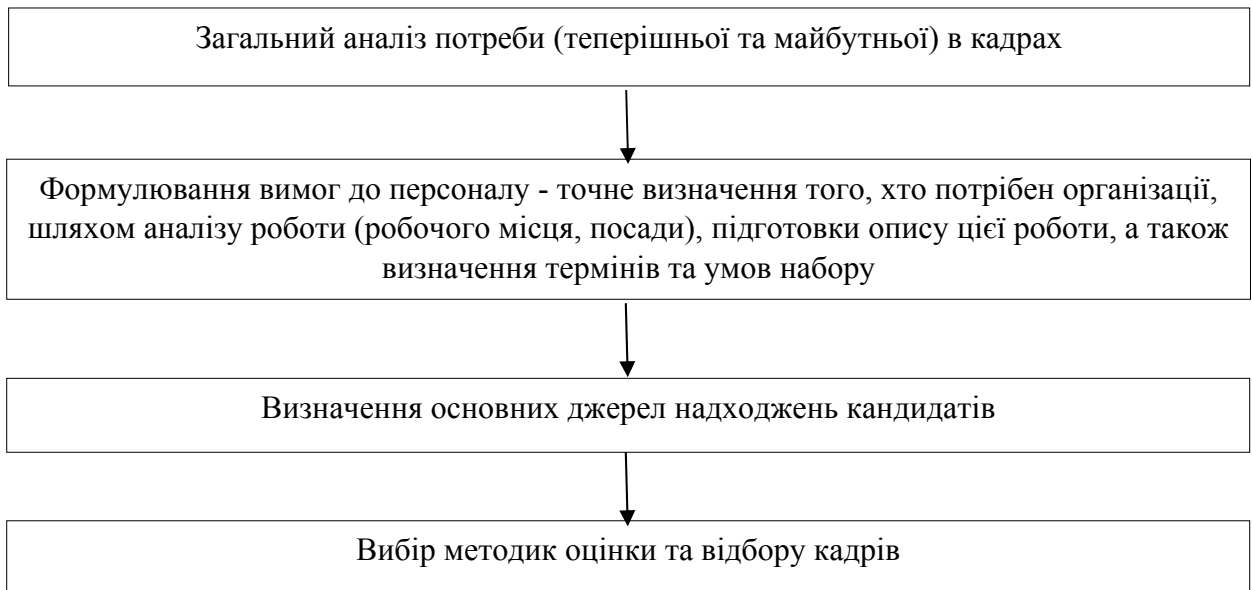


Рисунок 1 – **Етапи процесу найму персоналу** [1, с. 90]

Розглянемо підбір персоналу, як одну з причин плинності кадрів. Основні ознаки наступні:

1. Відсіювання значної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи в компанії. (Тут мається на увазі як звільнення з ініціативи організації, так і за ініціативи самих нових працівників).

2. Зростаюче, протягом першого місяця роботи нового співробітника, невдоволення ним з боку безпосереднього керівника.

3. Зростання невдоволення з боку самого нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи. Навіть якщо це не призводить до категоричної відмови працювати протягом перших двох тижнів роботи, то сильно ускладнює взаємодію, знижує продуктивність роботи нового співробітника. Як правило, в усіх цих випадках можна говорити або про дезінформацію кандидата на етапі підбору, або про його недостатню інформованість [3, с. 88]. Отже, якщо працівники йдуть вже протягом перших тижнів знайомства з компанією, то це, в переважній більшості випадків, – втрати на етапі підбору.

Найм на роботу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості необхідні для досягнення цілей поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, включають всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу [3, с. 43].

В Україні найбільшого поширення набули наступні джерела найму на посаду: оголошення на спеціалізованих інтернет ресурсах, вищі навчальні заклади, служби з працевлаштування, приватні агентства з найму.

Надлишковий попит на кваліфікованих фахівців породжує ситуацію, коли кожен подібний кандидат розглядає дві-три рівнозначних за інтересом пропозиції і має ще один-два «запасних варіанти» з умовами гірше. А це означає, що роботодавець цілком може і не отримати того кандидата, на користь якого він зробив свій вибір.

Сьогодні, зовсім не низькі зарплати становлять основну проблему ринку праці. Роботодавці, які намагаються вирішити її шляхом збільшення заробітної плати фахівця, виявляють, що пропозиція більших грошей майже не допомагає, потенційний працівник чутливий до соціального пакету [2, с. 105].

Висока плинність персоналу – велика проблема для організації, яка зазвичай немає однієї «найголовнішої» причини, що обумовило таку ситуацію, діє цілий комплекс факторів. Розглянемо підбір персоналу, як одну з причин плинності кадрів. Основні ознаки наступні:

1. Відсіювання значної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи в компанії. (Мається на увазі як звільнення з ініціативи організації, так і за ініціативи самих нових працівників).

2. Зростаюче, протягом першого місяця роботи нового співробітника, невдоволення ним з боку безпосереднього керівника. Найбільш поширеним є варіант, коли і особистість працівника, і культура компанії – цілком нормальні. Однак, внаслідок своїх особливостей, стереотипів, установок і сформованих традицій, працівник і компанія один одному не підходять, і без серйозних змін з обох (або однієї) сторін, їх співпраця продуктивним не буде.

3. Зростання невдоволення з боку самого нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи [2, с. 105].

Отже, проблема відбору персоналу виникає у компаніях, які не в змозі перебудувати свою кадрову політику відповідно до мінливих ринкових умов. Через активний розвиток комерційної сфери, попит на кваліфіковані кадри перевищив пропозицію і компанії змушені конкурувати між собою за персонал. Вимоги кандидатів до роботодавців за останні два роки сильно змінилися – сьогодні шукачі дуже велику увагу приділяють збалансованості мотиваційних схем і соціального пакету. Пропозиції компаній, що не офіційно влаштовують своїх співробітників, які не сплачують відпустку і лікарняний розглядаються в другу і третю чергу.

Таким чином, результатом неуспішного відбору є втрачений прибуток, заподіяння шкоди виробничим цілям, очікування відповідних конкурентних наслідків, а також недозволена розкіш помилок, які стають марно витраченими коштами для підприємства.

Тому, варто професійно підходити до підбору персоналу, використовуючи ретельно підібрані методи дослідження особи, щоб вакантну посаду міг посісти професіонал з відповідними параметрами. При підборі персоналу активне використання психодіагностики дає можливість створювати колективи з високим рівнем продуктивності праці, а також формувати ділову обстановку і згуртованість колективу. Крім того, використання психодіагностики дає можливість виявляти професійно не придатних фахівців дл

Список використаних джерел:

1. Катанова Л.А. Поиск, отбор и прием персонала на предприятии. *Вестник Хмельницкого национального университета*. 2019. № 4. С. 87-91.

2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Практикум: конкретні ситуації. К.: Видавництво «Іспит», 2017. 192 с.

3. Первушина М. Подбор персонала в производственной компании. *Управление персоналом. Украина*. 2018. № 9. С. 42-49.

Мусянчук Юлія

Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах трансформації політичних та економічних відносин в Україні посилюються вимоги до всебічного управління ризиками. Більшість компаній недооцінюють роль та значення корпоративної культури ризик-менеджменту в системі управління сучасним підприємством. Згідно з дослідженнями, практичний досвід впровадження комплексних систем управління ризиками на підприємствах в Україні переважно відсутній, що негативно відображається на результатах їх роботи.

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з ризиками, тому керівництво не може обійтись без обґрунтованого обліку та оцінки ризику при прийнятті рішень. Програма ризик-менеджменту дозволяє вирішити три основні завдання: профілактику виникнення ризиків; мінімізацію збитку, спричиненого ризиками; максимізацію додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками [1].

Механізм управління ризиком розробляють та впроваджують в організації ряд працівників. Однак, визначальну роль відіграє топ-менеджер компанії. Саме він повинен обрати та запропонувати інструменти і методи ризик-менеджменту, що підходять для різних факторів ризику сфери в якій функціонує підприємство. Також він має прийняти рішення наскільки інтегрованим чи дезінтегрованим повинен бути механізм управління ризиками.

Світові компанії-лідери, опираючись на власний досвід та інших компаній дійшли до висновку, що для ефективної ідентифікації та оцінки всього спектру ризиків доцільно використовувати комплексний (інтегрований) ризик-менеджмент.

Комплексне управління ризиками підприємства - це структурований підхід, вбудований в діяльність бізнесу, який підтримує координацію стратегії, процесів, людей, технологій, і знань/інформації з метою оцінити і управляти невизначеністю в діяльності організації, з метою збільшення її вартості [2].

Такий підхід до ризик-менеджменту дозволяє:

- розглядати ризик більше як сприятливу можливість, а не загрозу, якої слід уникнути;

- використовувати конкурентні переваги («важіль»), фокусуючи увагу на критичних факторах успіху;

- нарощувати багатство акціонерів за рахунок скорочення негативних факторів ризику (збитку) і збільшення віддачі від позитивних (сприятливих можливостей);

- задіяти всі управлінські сили, а не тільки фінансистів [3].

Загалом формування даної системи в організації забезпечить високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей, дозволить коригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування. Однак, при побудові та впровадженні комплексної системи ризик-менеджменту, необхідно дотримуватися певних вимог і принципів, забезпечити систему комплексом відповідних дієвих елементів.

Впровадження комплексної системи управління ризиками на малих та середніх підприємствах в Україні дозволить забезпечити нівелювання таких ризикоутворюючих факторів як:

- відсутність або нестача кваліфікованих кадрів;
- труднощі при знаходженні партнерів;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на нові товари чи послуги.

Отже, актуальність впровадження ризик-менеджменту в організаціях зумовлена тим, що усі підприємство у своїй діяльності стикаються з різноманітними ризиками. Тому, маючи відповідну систему управління ризиками, яка забезпечуватиме повною та актуальною інформацією про ключові небезпеки своєї компанії, підприємство зможе результативно здійснювати свою діяльність, підвищити свою прибутковість та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 10. С. 11-16.

2. О.М. Герасименко. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>.

3. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : Навч. Посіб. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004.

4. Н.В. Корж, Е.О. Юрій, Ж.П. Лисенко Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, №5. С.59–65.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює пошук нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Питання управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки персонал є ключовим фактором успіху діяльності компанії. Важливими аспектами забезпечення конкурентоспроможності персоналу є розробка сучасних підходів до розвитку персоналу підприємства та визначення ефективності його діяльності. Однак, на даний час недостатньо дослідженими залишається низка питань, які стосуються оцінювання ефективності управління персоналом. Процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації, у цьому і полягає складність.

Таким чином, головною ланкою процесу виробництва на підприємстві є персонал. Новітні технології та інноваційні ідеї ніколи не будуть ефективними і приносити максимальну користь без належної підготовки, високоефективної роботи, і кваліфікації людського ресурсу. Управління персоналом є складним процесом, тому що людський ресурс наділений інтелектом та здатністю мислити. Він постійно розвиває внутрішні взаємовідносини, які дуже часто впливають на виробництво, продуктивність праці і внутрішній клімат підприємства.

Управління людськими ресурсами повинно захищати права і обов'язки персоналу, відповідати методам розвитку підприємства, забезпечувати дотримання правил при стабілізації, формуванні і використанні людського ресурсу. Підбір персоналу є важливим кроком до досягнення поставлених цілей. На підприємстві існує декілька підходів до підбору кадрів. Самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості є найбільш розповсюдженими підходами. Кожна організація і підприємство застосовує різні методи прийняття на роботу. Зокрема, інтерв'ю, анкетування, система психологічних тестів [1]. Завдання керівництва полягає в знайденні саме таких методів та підходів, які сприятимуть більш ефективній роботі, створенні якомога сприятливіших відносин між підлеглим персоналом. Персонал потрібно спочатку заохотити, створити умови, за яких кожен працівник буде мати бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє кваліфікованість працівників. Використання таких простих форм заохочень як надання медичних послуг, безкоштовні обіди, організація відпочинку за рахунок підприємства (путівки) дозволять підвищити мотивацію працівників компанії. Сьогодні, основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості

працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством[2].

Управління трудовими ресурсами на рівні підприємства передбачає вирішення наступних основних завдань:

- визначення потреби підприємства у робітниках різних спеціальностей та кваліфікації;
- аналіз ринку праці і управління зайнятістю;
- відбір і адаптація персоналу;
- планування кар'єри співробітників того чи іншого підприємства, їх професійного та адміністративного зростання;
- забезпечення раціональних умов праці, у тому числі сприятливої для людини соціально-психологічної атмосфери;
- організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;
- розробка систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників;
- рішення етичних проблем праці;
- управління конфліктами;
- профілактика девіантної поведінки [3].

Підприємствам для того, щоб вижити в сучасних умовах, необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки і систематично проводити управління трудовим колективом.

Всі функції управління персоналом на підприємстві повинні бути тісно взаємопов'язані і в сукупності становити єдиний процес управління трудовими ресурсами, метою якого є більш ефективна, інноваційно-орієнтована трудова діяльність персоналу. При цьому основою розвитку управління трудовими ресурсами на підприємстві, є цілеспрямована діяльність по впровадженню нових, більш ефективних методів трудового управління. Так, персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Отже, управління професійним розвитком персоналу підприємства передбачає наявність таких найважливіших компонентів:

- відповідного середовища - системи управління професійним розвитком персоналу;
- необхідних і достатніх коштів - механізму управління професійним розвитком персоналу;
- конкретних дій - процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства [3].

Отже, управління трудовими ресурсами - це управління, спрямоване на підвищення ефективності, на основі впровадження нововведень у методи планування, організації, мотивації й координації трудової діяльності працівників. Основними функціями управління є підвищення ефективності на підприємстві за рахунок створення, розповсюдження та ефективного застосування нововведень в управлінні трудовими ресурсами.

Кінцевий результат впровадження нововведень у методи планування трудових процесів на підприємстві сфери послуг передбачає наступні підходи:

- оцінку ефективності застосовуваних технологій (сукупності методів, прийомів праці) і засобів праці (знарядь виробництва);
- вивчення та відбір найбільш ефективних технологій і засобів праці; - планування підвищення ефективності застосовуваних технологій і засобів праці.

Управління персоналом на підприємствах потребує подальшого розвитку і вдосконалення, у зв'язку з чим, необхідно більш широке впровадження методів на основі більш поглиблених:

- мотивації та стимулювання інноваційної поведінки працівників;
- розвитку інноваційних комунікацій;
- формування системи ефективного генерування та акумулювання нововведень;
- побудови ефективного механізму впровадження та поширення нововведень.

Список використаних джерел:

1. Биханова Ю. Ефективна система мотивації праці – шлях до успіху підприємства. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2010. №3. С. 84–86.
2. Бодарецька О.М., Мельник О.Г., Жежуха В.Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2015. № 11. С.7–11.
3. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

Полякова Анастасія, Руда Настасія
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

SCRUM ЯК ГНУЧКИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Зміни зовнішнього середовища існування компаній вітчизняного і зарубіжного ринків відчують на собі зростаючу необхідність змінювати підхід до управління. Це викликано тим, що умови невизначеності та постійні коливання пріоритетів споживачів і замовників товарів та послуг зумовлюють такі нові розбіжності між бажаним та дійсним станом, як

ігнорування значення комунікацій між виконавчою командою та керівництвом проекту; алгоритмічне мислення при виконанні завдань не здатні до швидкого реагування на зміни бажань замовника; високий рівень підзвітності забирає велику частину часу у виконавців, що в результаті негативно впливає на якість роботи; чітка регламентованість термінів виконання, що визначаються без думки працюючої команди, а лише її керівництвом та замовником.

Проблеми управління проектами досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Буркова, Д. Новикова, С. Пятенко, Б. Трейсі, К. Акберов, І. Чиркова, Д. Сазерленд.

Метою роботи є розкриття важливості та актуальності застосування методології Scrum для покращення управління проектами.

Scrum (з англ. «scrum» означає «сутичка») – це методологія управління проектами, що належить до гнучких підходів у розробленні продукту. Про Scrum, як правило, говорять саме в ІТ-контексті, хоча застосовуватися він може в різноманітних галузях [1, с. 440].

Поняття «scrum» вперше з'явилося у середині 80-х років ХХ століття в роботі японських вчених Ікуджіро Нонакі та Хіротакі Такеучі, коли вони говорили про успішні проекти, в розробленні яких брали участь невеликі команди без жорсткої спеціалізації. Вони зазначили, що проекти, над якими працюють невеликі, багатофункціональні команди, зазвичай систематично продукують кращі результати, і пояснили це як «підхід регбі». Пізніше, в 1993 році, американський програміст Джеф Сазерленд застосував цей підхід, коли розробив методологію для компанії «Easel». Тоді він і назвав його офіційно «Скрам». Згодом Scrum набув широкої популярності, і з його використанням розробляються інформаційні проекти у ведучих компаніях Microsoft, Google, SAP, Oracle [2].

Основна ідея методології Scrum – ітеративний підхід до планування та виконання проекту. На відміну від стандартного підходу (наприклад в будівництві), коли проект спочатку планується «від» і «до», а результат отримуємо «в кінці шляху», даний спосіб дозволяє короткими уточнюючими ітераціями у короткі часові періоди з мінімальними витратами отримати готовий продукт. Протягом виконання проекту виконавець підтримує постійний зворотний зв'язок з клієнтом, на основі якого здійснюється циклічне наближення функціональності продукту до потреб замовника. В такому разі виконавець і клієнт перебувають у постійному пошуку збалансовано досягнути ціль проекту. Таким чином, Scrum є гнучким методом з погляду виконавця, оскільки дає змогу прораховувати можливі ризики за рахунок поетапного виконання частин проекту [3, с. 238].

Важливими характеристиками Scrum є її гнучкість і орієнтованість на клієнта, так як вона передбачає його (клієнта) безпосередню участь в процесі роботи.

Scrum не вимагає впровадження будь-яких дорогих інструментів. Схему методики Scrum коротко можна описати таким чином:

1) Для початку необхідно вибрати "Власника продукту" - людину, що володіє баченням того, що ви збираєтеся створити або досягти.

2) Потім потрібно зібрати "Команду", до якої увійдуть люди, які безпосередньо виконують роботу. Вони повинні володіти навичками і знаннями, які допоможуть втілити ідею власника продукту в життя.

3) Потрібно вибрати "Скрам-майстра" - того, хто буде стежити за ходом реалізації проекту, забезпечувати проведення коротких зборів і допомагати команді усувати перешкоди на шляху досягнення мети.

4) Приступаючи до роботи, потрібно створити максимально повний список всіх вимог, що пред'являються до продукту або цілі. Пункти цього списку повинні бути розставлені по пріоритету. Список носить назву "Беклог продукту". Він може розвиватися і змінюватися протягом усього терміну реалізації проекту.

5) Учасники команди повинні оцінити по своїй системі оцінок кожен пункт на предмет складності і витрат, які будуть потрібні для його виконання.

6) Потім учасники, скрам-майстер і власник продукту повинні провести перші скрам-збори, на яких вони запланують спринт - певний час для виконання частини завдань. Тривалість спринту не повинна перевищувати один місяць.

7) Щоб всі учасники були в курсі стану справ потрібно завести скрам-дошку з трьома колонками: "Потрібно зробити, або беклог"; "В роботі"; "Зроблено". На дошку учасники клеять стікери із завданнями, які в процесі роботи по черзі переміщуються з колонки "Беклог" в колонку "В роботі", а потім в "Зроблено".

8) Щодня проводиться скрам-збори. За висловом Джеффа Сазерленда "це пульс всього процесу Scrum". Суть їх проста - щодня, на ходу, п'ятнадцять хвилин на те, щоб всі дали відповіді на три питання: "Що ти робив вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?", "Що ти будеш робити сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?", "Які перешкоди стають на шляху команди?".

9) По завершенні спринту команда робить його огляд - проводить зустріч, на якій учасники розповідають, що зроблено за спринт.

10) Після показу результатів роботи за спринт учасники проводять ретроспективні збори, на якому обговорюють, що команда робила добре, що можна зробити краще, що можна поліпшити прямо зараз [4].

Отже, вибір методики управління проектами є дуже важливим для реалізації успішного проекту. Scrum можна сміливо назвати справжньою знахідкою для людей, чия діяльність пов'язана з проектами. Серед його достоїнств виділяється, в першу чергу, орієнтованість і адаптивність. Метод дозволяє змінювати вимоги до проекту в будь-який час (нехай і не дає гарантії того, що ці зміни будуть реалізовані). А така можливість дуже приваблює замовників.

Список використаних джерел:

1. Ярмолюк Д., Бурачек І. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 439–443.
2. SCRUM – эффективный метод управления проектами. URL: <https://4brain.ru/blog/scrum/>
3. Чухліб В.Є, Ведута Л.Л. Сучасні методи управління проектами. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*. 2018. №. 3. С. 234–243.
4. Scrum. Революційний метод управління проектами і командами. URL: <http://leolebook.blogspot.com/2016/12/scrum.html>

Пучканьова Вікторія

Науковий керівник: Боковець В.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній ситуації, що склалася у світі, велику роль грає ефективність промислових корпорацій. У сучасному світі корпорація є домінуючою формою управління капіталом, тому ефективність корпорації і системи корпоративного управління викликає підвищений інтерес. Сучасне корпоративне управління - це складний комплекс взаємовідносин між власниками корпорації, керівниками вищої ланки, менеджерами, а також іншими зацікавленими особами, що регулюються нормами законодавства, внутрішніми нормативними документами та багаторівневою структурою управління, що дозволяє корпорації реалізовувати свій корпоративний потенціал, накопичувати конкурентні переваги, збільшувати вартісні показники корпорації, а також захищати інтереси акціонерів.

Сьогодні, як і раніше важко оцінити ефективність систем корпоративного управління в компаніях. Пов'язано це насамперед з тим, що велика кількість компаній не має представлення про корпоративне управління. Актуалізація ефективності систем корпоративного управління в сучасних умовах пов'язана з трьома аспектами: по-перше, необхідність захисту прав акціонерів в умовах розвитку інститутів найманих керівників; по-друге, підвищення рівня транзакційних витрат як результат ускладнення різних організаційних форм управління; по-третє, відсутність накопиченого компетентного досвіду управління даними структурами.

Проблематика ефективності систем корпоративного управління в різних аспектах обговорювалася багатьма дослідниками, основоположником цієї сфери прийнято вважати американських економістів -П. Друкер, М. Портер, П. Самуельсон, Е. Чемберлін і ін. Однак, не дивлячись на численні праці вчених, як і раніше немає єдиної думки про ефективні методи управління. Проблемам адаптації і сучасним методам управління в теорії корпоративного управління приділяють увагу А. Рачинський, Р. Ла Порта, В.Ф. Єршов і багато інших.

До ключових особливостей корпоративного управління можна віднести високу концентрацію власності, високі транзакційні витрати управління, найнижчі підсумкові показники діяльності корпорації. У зв'язку з цим, розглянемо основні конфлікти інтересів, які є актуальними для підприємств сьогодні:

- конфлікт між акціонерами: обумовлений різними стратегічними цілями, пріоритетами в інвестуванні коштів і дивідендній політиці;
- конфлікт між великими власниками акцій та іншими акціонерами: регулюється через розподіл посад в виборних органах управління, розподіл фінансових потоків, формування стратегії корпорації;
- конфлікт між акціонерами і менеджерами: акціонерам необхідний високий прибуток, високі вартісні показники, а менеджери можуть використовувати своє службове положення для особистого збагачення.

Взагалі, широке коло корпоративних конфліктів може шкодити ефективності корпоративного управління. Дану проблематику необхідно визнавати, що і буде першим кроком до вирішення цієї проблеми. Рішення проблем такого типу лежать в практичному застосуванні комплексу організаційних, економічних і правових заходів на рівні як держави, так і керівників корпоративних структур.

Як вирішення проблематики може виступати методичний підхід до формування системи корпоративного управління і оцінки її результативності, заснований на інтеграції концепції стратегічного управління, конкретизує сутнісні характеристики функціональної діяльності системи корпоративного управління, що враховують залежність результативності управління корпорацією від стратегічних цілей.

Використання «компетентнісного підходу» в процесі формування і розвитку системи корпоративного управління дозволяє зокрема:

- підвищити ефективність прийнятих рішень;
- змінити орієнтацію корпорації на кінцевий результат і, відповідно, пов'язати ключові показники діяльності з факторами росту вартості;
- створити передумови для формування потенціалу корпорації, реалізація якого буде позначатися на конкурентних перевагах корпорації;
- забезпечити гармонізацію інтересів усіх учасників корпорації за рахунок використання передових інструментів і методів управління і контролю;
- реалізувати принцип єдності при прийнятті рішень, в результаті забезпечується зворотний зв'язок між рівнями управління

Таким чином, сьогодні ефективність корпоративного управління є визначальним фактором ефективності діяльності корпорації. Удосконалення корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості корпорації, залучення фінансових ресурсів і, відповідно, зростанню довіри з боку іноземних партнерів. Внаслідок ефективною системи корпоративного управління, корпорація має можливість підвищити свої конкурентні переваги, реалізовувати конкурентні корпоративні стратегії, а також нарощувати потенціал в функціональних областях діяльності корпорації.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 12. С. 123-135.
2. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: підручник. К.: Центр учб. л-ри, 2018. 450 с.
3. Проект корпоративного управління в Україні. URL: <http://www2.ifc.org/ukraine>.

Рижкова Анастасія

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

GR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах зростаючого соціального і культурного різноманіття сучасного суспільства теоретично і практично значущою проблемою стає створення ефективної системи комунікації суспільства і влади, що дозволяє уряду чуйно реагувати на мінливі запити соціальних груп, виявляти і адекватно відображати їх у своїй діяльності. Якщо відносно стійкі інтереси соціальних верств і спільнот висловлюють політичні партії, то інтереси функціональних груп (бізнесу, найманих працівників, конфесійних, територіальних, гендерних спільнот) потребують посередників, здатних артикулювати (висловити) і донести до органів державної влади їх запити. У зв'язку з цим стає актуальним поява GR-менеджерів, тобто медіаторів, здатних здійснити функції представництва і посередництва між владою і суспільством, тобто.

Цікаві концепції GR-менеджменту досить представлені в працях таких дослідників, як В.М. Аньшин, К.Ф. Грей, С. Деррі, М.Ф. Дубовик, О.Н. Ільїна, Э.У. Кемп, С. Ларсон, І.І. Мазур, Р.Ньютон, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников, М.Л.Разу, проте дане питання в наш час є надзвичайно актуальних і потребує більш ширшого окреслення.

Одним з інструментів продвинутого бізнесу є побудована система комунікацій. Government Relations (GR). Поняття «Government» у вказаному контексті слід переводити не як «уряд», а як «державна система управління» в цілому, яка включає всі вітки державної та муніципальної влади.

Менеджер, взаємодіючий з органами влади (GR-менеджер) - це відповідальна особа, яка має вміти будувати довірчі і позитивні відносини між своїм роботодавцем і представниками влади за допомогою встановлення неформального діалогу з метою сталого розвитку компанії. Таким чином, якщо говорити про вид діяльності, то GR це різновид сучасного менеджменту в сфері взаємодії з органами державної влади, метою якого є підвищення інтегральної прибутковості компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі. [1, с.25]

Успішність діяльності компанії, особливо великої, у зовнішньому середовищі з сильним рівнем державної присутності залежить від наявності ділових контактів з представниками виконавчих і законодавчих органів державної влади і багато в чому залежить від того, наскільки професійно буде організована робота з владою різного рівня - федеральною, регіональною, муніципальною. При цьому GR-менеджер не займається державними замовленнями або продажами. Його завдання - вести діалог з парламентаріями і урядом, вчасно відслідковувати законодавчі ініціативи і потім залучати тих фахівців, які на місці вирішують вузькі проблеми як професіонали в своїй сфері (наприклад, фахівці комерційного або виробничого департаментів, юридичної або логістичної служб і т.д.).

Не секрет, що часом компанії мають тенденцію вдаватися до нецивілізованих форм забезпечення своїх інтересів в органах влади або, простіше кажучи, до корупції. Не можна погодитися з таким підходом, який не тільки не дозволяє враховувати довгострокові завдання компаній, веде до нерівноправного перерозподілу ресурсів і до формування неефективного зовнішнього середовища для бізнесу в цілому, але і уповільнює зростання економіки, а також вкрай негативно позначається на іміджі України в міжнародному середовищі.

Відзначимо, що професія GR-менеджер (також як PR-HR-FR-менеджер) для України є відносно новою. І всеж вона має якийсь історичний аналог в практиці радянського господарювання. За часів СРСР в міністерствах і відомствах були фахівці, відповідальні за узгодження проектів рішень і нормативних актів з ЦК, Госснабом, Держпланом і т.д. Вони працювали професійно, досконально знали проблему, специфіку процесу прийняття рішень в конкретному міністерстві і відомстві, механізми впливу. Порядок узгодження був чітко визначений Постановою Радміну. Так, були в той час і хабарі, і взаємні послуги, але ця практика була вторинна. Теперішні економічні і політичні умови обрушили цю практику, сформувавши нову бюрократичну культуру [2, с. 79-80].

В даний час головною метою GR-менеджменту є вибудовування довгострокової, комфортної, передбачуваної системи відносин з профільними для компанії стрейкхолдерами, тобто зацікавленими, причетними до влади сторонами [3, с. 21].

Однак у науковій літературі залишається плутанина в термінології цієї проблеми, наприклад, зустрічаються некоректні ототожнення лобізму і GR незважаючи на різні відмінності між цими поняттями. Так, якщо GR виступає складовою частиною загального менеджменту і його цілі більш глобальні, то лобізм, в свою чергу, включається в сферу GR-менеджменту, так як він є технологією для просування інтересів компанії в органах влади.

Успіх в сфері GR-менеджменту залежить від того, наскільки вдало вона піднесе себе влади і як добре налагодить відносини з її представниками. В рамках виконання цього завдання сучасні GR-менеджери, в більшості самі будучи вихідцями з органів державної влади, мають такі професійні якості:

- серйозні навички ефективного міжособистісного спілкування зі своїми клієнтами,
- стратегічне мислення, вміння формувати проблеми і завдання і лідерські якості,
- глибинне розуміння особливостей функціонування законодавчої і виконавчої влади, специфіки міжвідомчих відносин і навички лобіювання,
- креативність, тобто здатність до нестандартного мислення,
- організаторські здібності, так як реалізація великих проектів вимагає складної системи заходів: конференцій, кампаній в ЗМІ, реалізації соціальних проектів компанії та ін. [3, с. 27-30].

Слід зазначити, що в останні роки в українській науці помітно зріс інтерес до системного осмислення предмета, технологій і практик GR, з'явилися перші монографії, розробляються навчальні курси та практикуми, створюються напрямки з підготовки GR-менеджерів. Відбувається природний процес становлення нового ринку публічних послуг, що складаються в представництві та просуванні інтересів функціональних груп в політиці. Ці запити потребують задоволення з боку фахівців в області GR-комунікацій, які надають подібні послуги.

Список використаних джерел:

1. Альошина, І. В. Паблік рілейшнз для менеджерів. Москва: «Шамрай», 2014, 342 с.
2. Ачкасова В. А. GR та лобізм: теорія і технології. Київ: «Академія», 2017, 315 с.
3. Філатова О. Г. GR: теорія і практика. Київ: «Академія», 2016, 289 с.

Рижук Вікторія

Науковий керівник: Олесенко І.С., асистент

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗМІНА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ В УКРАЇНІ В РАМКАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Адміністративно-територіальному устрою України, як показала практика, притаманні: невпорядкованість, неефективність, суперечливість, надмірна централізованість, відірваність від потреб громадян. Ці проблеми не сприяють ефективному територіальному розвитку, до того ж з ними пов'язані проблеми соціально-економічного занепаду та депопуляції значної частини території країни. У великій кількості сільських населених пунктів в Україні чисельність населення становить менше тисячі осіб, що є недостатнім для ефективного функціонування села як життєздатної бюджетної одиниці, яка могла б ефективно надавати послуги на місцевому рівні своїм жителям [4]. Саме тому, в рамках реформи децентралізації, яка проводиться з 2014 року в Україні, відбуваються зміни адміністративно-територіального устрою, формуються нові об'єднані територіальні громади.

Реформа покликана забезпечити формування фінансово спроможних громад, здатних задовольняти не лише мінімальні соціальні потреби населення, а й забезпечувати комплексний та системний розвиток територій, посилити рівень фінансової самостійності місцевої влади в межах забезпечення власних повноважень, сприяти збалансуванню загальнодержавних інтересів з інтересами територіальних громад, стимулювати підприємницьку діяльність тощо.

Дослідженню проблем проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні як вихідної умови набуття нових функціональних і фінансових якостей територіальної громади, а також забезпеченню спроможності органів місцевого самоврядування присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені-економісти: Р.Безсмертний, М.Долішній, П. Жук, В.Кравців, М.Карлін, В.Князева, І.Сторонянська, А.Ткачук, С.Шульц, О.Кириленко, І.Когут, А.Пелехатий, О.Західна та ін.

Основними завданнями адміністративно-територіальної реформи на теренах нашої держави є:

1. Створення та укрупнення базових адміністративно-територіальних одиниць громад з дотриманням принципу повсюдності місцевого самоврядування та чітке розмежування територій громад.

2. Уникнення розриву між владою та громадянами, задіяння мешканців територіальних громад у вирішення питань місцевого значення.

3. Запровадження трирівневої територіальної системи управління «громада-район-регіон» і визначення компетенції адміністративно-територіальної одиниці відповідного рівня.

4. Побудова ефективнішої управлінської структури в системі АТУ з реальним становленням місцевого самоврядування, досягненням принципу субсидіарності та чітким розподілом функцій і повноважень публічної влади між рівнями АТУ.

5. Зміцнення економічної бази та забезпечення у межах, визначених Конституцією України та законами України, фінансової й управлінської самостійності адміністративно-територіальних одиниць.

6. Розробку чітких критеріїв оптимізації районного поділу України з урахуванням географічних, історичних та інших чинників [4].

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який був прийнятий Верховною Радою України 5 лютого 2015 року [1], добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється з дотриманням таких умов:

1. У складі об'єднаної територіальної громади не може існувати іншої територіальної громади, яка має свій представницький орган місцевого самоврядування;

2. Територія об'єднаної територіальної громади має бути нерозривною, межі об'єднаної територіальної громади визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад, що об'єдналися;

3. Об'єднана територіальна громада має бути розташована в межах однієї області, території Автономної Республіки Крим;

4. При прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади;

5. Якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання.

Адміністративним центром об'єднаної територіальної громади визначається населений пункт, який має розвинуту інфраструктуру і, як правило, розташований найближче до географічного центру території об'єднаної територіальної громади. Найменування об'єднаної територіальної громади, як правило, є похідним від найменування населеного пункту (села, селища, міста), визначеного її адміністративним центром. Добровільне об'єднання територіальних громад не призводить до зміни статусу населених пунктів як сільської чи міської місцевості.

Основою для нового адміністративно-територіального устрою є перспективні плани. Перспективний план - документ, який розроблявся обласними державними адміністраціями, пройшов декілька серій широких громадських обговорень і узгоджений з місцевим самоврядування та профільними асоціаціями. До уваги бралися демографічні показники (чисельність населення в ідеалі більше 5 тис., більше 500 учнів), фінансова спроможність (наявність надходжень від місцевих податків і зборів, надходження від ПДФО, можливість фінансувати такі сфери як освіти, первинна ланка охорони здоров'я, культура, апарат управління), площа громади (особливо для сільської території не менше 200 кв. км.) нерозривність території та наявність сполучення у межах громади (щоб не потрібно буде їхати у центр громади через територію іншої). Виходили з того, що після місцевих виборів органи місцевого самоврядування будуть спроможні надавати якісні та доступні послуги. А громадяни отримають базово однакові умови для життя і розвитку незалежно від місця проживання.

За узгодженими перспективними планами в Україні передбачається створення трохи більше 1400 ОТГ [3].

Наразі Україна знаходиться на другому етапі децентралізації. Станом на 10 січня 2020 року, в Україні створено 1029 об'єднаних територіальних громад з населенням 11,7 мільйонів людей [2]. Результати вже є помітними, але ще залишається багато роботи попереду.

Внаслідок проведення реформи відбулися такі позитивні зміни у житті громад:

- мешканцям міст, сіл, та селищ надано можливість добровільно об'єднуватись в громади не чекаючи ухвалення змін до Конституції в межах визначення нової моделі адміністративно-територіального устрою країни тим самим реалізовувати право громад на здійснення управління розвитком підконтрольних їм територій;

- створено умови для забезпечення «гнучкості» адміністративно-територіального устрою держави;

- об'єднані територіальні громади мають можливість отримання додаткових фінансових ресурсів як від держави у вигляді фінансової допомоги, так і від нових джерел надходжень до місцевих бюджетів;
- надання фінансової підтримки з боку держави для розбудови об'єктів інфраструктури органів місцевого самоврядування (Державний фонд регіонального розвитку).

Можна зробити висновок, що зміна адміністративно-територіального устрою в Україні є однією з найуспішніших, але й однією з найскладніших реформ. Такі зміни є широкомасштабним та багаторівневим процесом, який передбачає ефективний розвиток усіх систем і структурних складових суспільного розвитку. Відповідно реалізація адміністративно-територіальної реформи має синхронізуватися із перетвореннями як у галузях, забезпечуючи надання соціальних благ та послуг, так і у бюджетній системі.

Список використаних джерел:

1. Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII>.
2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 січня 2020 року). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf>
3. Лукеря І. Децентралізація – завершення реформи. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12370>.
4. Пелехатий А. О., Західна О. Р. Адміністративно-територіальна реформа як інструмент децентралізації фінансових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 4(108). С.167-175.

Романчук Руслан

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Множинність змін економічного та правового характеру змушують підприємства швидко адаптуватися до нових умов та правил ведення власної діяльності. Усі зміни зумовлені процесами глобалізації та інтеграції, що відбуваються сьогодні у світі. Ефективність господарської діяльності залежить від швидкості реакції на часто радикальні перетворення в економіці, що зумовлює внесення коректив не тільки у форми та правила управління компаніями, але й формування нових пріоритетів у свідомості персоналу у напрямі оптимізації взаємодії у системі «природа-людина». Отже, розвиток екологічного менеджменту як нової світоглядної економіко-правової системи є актуальним для українських підприємств, що прагнуть розширювати свої можливості.

Різні аспекти екологічного менеджменту висвітлені в працях І. Александрова, В. Амітана, О. Амоші, С. Аптекаря, О. Балацького, В. Борисової, О. Веклич, Б. Данилишина, В. Кравцова, Л. Мельника, О. Савченка, Ю. Стадницького, В. Трегобчука, С. Харичкова, М. Чумаченка, А. Чупіса і багатьох інших. Одразу слід зазначити, що в Україні основні аспекти екологічного менеджменту практично не досліджені.

Метою даного дослідження є основні аспекти формування системи екологічного менеджменту в Україні.

Екологічний менеджмент - сукупність адміністративно-командних і ринкових інструментів, важелів і стимулів, що забезпечують усвідомлену зацікавленість ресурсокористувачів у виборі найбільш ефективних управлінських рішень в сфері природокористування, у тому числі як на макро-, так і на мікрорівні [1].

Запровадження на підприємстві екологічного менеджменту створить умови для екологізації всіх функцій менеджменту, дозволить визначити систему відносин і сукупність методів регулювання діяльності підприємства, а також державних установ і органів управління, які використовують для своєї діяльності природні ресурси та займаються охороною навколишнього природного середовища. Екологічний менеджмент в Україні повинен виконувати чотири основні функції:

- прийняття і реалізація природоохоронного законодавства;
- контроль за екологічною безпекою;
- забезпечення проведення природоохоронних заходів;
- досягнення погодження дій державних і громадських органів [2, с. 50].

Елементи, на які спрямована діяльність екологічного менеджменту є об'єктами менеджменту, що мають просторові та часові межі.

Об'єкт екологічного менеджменту – підприємства різної форми власності, державні та приватні структури, діяльність яких пов'язана з використанням, охороною та відтворенням природних ресурсів.

До об'єктів екологічного менеджменту відносяться підприємства, установи, державні структури, природоохоронні органи. Процес управління об'єктом екологічного менеджменту здійснює суб'єкт екологічного менеджменту, яким може бути людина, підприємство, установа, державний орган. Система відносин яка формується між об'єктом і суб'єктом екологічного менеджменту є предметом екологічного менеджменту.

Предмет екологічного менеджменту – шляхи становлення і розвитку якісно нової ідеології управління природоохоронною діяльністю в Україні – екологічного менеджменту – у контексті створення ефективних моделей ринкових реформ в Україні (система взаємовідносин між підприємствами і природоохоронними структурами) [3].

Найбільш використовуваними українськими підприємствами інструментами екологічного менеджменту є екологічна експертиза та екологічний аудит. Виходячи із вищезазначеного, перед кожним відповідальним бізнесом стоїть нагальне питання здійснення екологічної експертизи проектів, що регламентується законами України «Про охорону

навколишнього природного середовища», «Про екологічну експертизу». Це один з найбільш ефективних механізмів, що здатний гарантувати екологічну безпеку, оскільки в ній поєднуються незалежність, гласність, соціальна справедливість, забезпечення конституційних прав громадян на безпечні умови життя, на відповідний рівень здоров'я та якості навколишнього природного середовища. Закон України «Про екологічну експертизу» визначає екологічну експертизу як вид науково-практичної діяльності спеціально уповноважених державних органів, еколоого-експертних формувань та об'єднань громадян, що ґрунтується на міжгалузевому екологічному дослідженні, аналізі та оцінці передпроектних, проектних та інших матеріалів чи об'єктів, реалізація та дія яких може негативно впливати або впливає на стан навколишнього природного середовища, і спрямована на підготовку висновків про відповідність запланованої чи здійснюваної діяльності нормам і вимогам законодавства про охорону навколишнього природного середовища, раціональне використання і відновлення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки. Основними завданнями екологічної експертизи є визначення ступеня екологічного ризику і безпеки запланованої чи здійснюваної діяльності; організація комплексної, науковообґрунтованої оцінки об'єктів; встановлення відповідності об'єктів вимогам екологічного законодавства, будівельних норм і правил; оцінка впливу діяльності об'єктів на стан навколишнього природного середовища та якості природних ресурсів; оцінка ефективності, повноти, обґрунтованості та достатності заходів щодо охорони навколишнього природного середовища; підготовка об'єктивних, всебічно обґрунтованих висновків [1].

На сьогодні перспективи впровадження і розвитку системи екологічного менеджменту на українських підприємствах є недооціненими. Використання екологічного менеджменту як додаткового інструменту до існуючого екологічного контролю з боку державних органів створить умови для оптимального використання ресурсів, вирішить проблеми якості продукції, безпеки персоналу та охорони навколишнього природного середовища, сприятиме розвитку додаткових можливостей для підприємства в цілому, підвищить ефективність менеджменту якості й загальної системи управління. Активізація зусиль щодо організації функціонування системи екоменеджменту сприятиме підвищенню еколоого-економічної ефективності виробництва, досягненню стійких результатів діяльності, збільшенню мотивації працівників компанії, ідентифікує наявні проблеми та ініціює розробку оптимальних варіантів вирішення поставлених завдань для збереження довкілля.

Таким чином, в даний час відбувається процес трансформації економіки України в екологічно безпечну економіку, пошук шляхів реформування в цьому напрямку невіддільний від механізму реалізації системи екологічного менеджменту. Ця установка закладена у «Основних напрямках державної політики України в сфері охорони довкілля, використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки» і має сприяти поліпшенню стану навколишнього середовища завдяки застосуванню екологічного менеджменту та аудиту.

Список використаних джерел:

1. Декалюк О.В. Впровадження екологічного менеджменту та аудиту для забезпечення екологічної безпеки підприємства. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
2. Купалова Г.І. Формування ефективної системи екологічного менеджменту та аудиту. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2018. №1 (11). С. 48-53.
3. Харченко Т. Б. Формування та впровадження екологічного менеджменту на підприємствах України. URL: [http:// www.econom.univ.kiev.ua](http://www.econom.univ.kiev.ua).

Русавська Юлія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МІЖНАРОДНИЙ ПІДХІД ДО ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Процес розбудови держави повинен ґрунтуватись на основі узгодження і гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь. Сталий економічний розвиток держави в змозі забезпечити збалансоване вирішення соціально-економічних завдань, збереження сприятливого стану навколишнього середовища і природно-ресурсного потенціалу. Відповідно Україні необхідно адаптувати вже існуюче екологічне законодавство Європейського Союзу, впроваджувати системи екологічного менеджменту на всіх рівнях управління, що принесе вагомі результати для охорони і збереження довкілля, покращення життя населення.

Формування екологічного стану та вплив на нього виробничих факторів, а також управління цим процесом завжди був об'єктом пильної уваги багатьох науковців і дослідників. Нині ці питання залишаються актуальними та першочерговими, особливо в умовах загострення конкурентної боротьби. Виходячи з цього, проблемам екологічного менеджменту присвятили свої праці такі науковці, як: І.І. Дуднікова, Т.О. Кірсанова, Л.Ф. Кожушко, Г.І. Купалова, П.М. Скрипчук, Л.І. Федулова та інші.

Метою даного дослідження є основні аспекти формування системи екологічного менеджменту в Україні.

Найповніше трактування екологічного менеджменту наведене у міжнародному стандарті ISO 14000, система екологічного менеджменту – це частина загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань [3, с. 129].

Екологічний менеджмент є складовою загальної системи управління господарюючого суб'єкта, що обумовлює його функціонування на загальноприйнятих на міжнародних управлінських принципах, зокрема:

1. Принцип системності, що визначає екологічний менеджмент як комплекс взаємозалежних елементів, які забезпечують найкращу реалізацію цілей екологічного менеджменту підприємства.

2. Принцип стандартизації, в основі якого лежить регламентація організації екологічного менеджменту. Об'єктами стандартизації є: технологічні операції, технологічні процеси виробництва й контролю; методи організації управління; засоби технологічного оснащення; форми документів; класифікатори техніко-економічної інформації; матеріальні та трудові нормативи тощо.

3. Принцип оцінювання, що підкреслює необхідність постійного виміру й моніторингу системи екологічного менеджменту та її організації.

4. Принцип зобов'язань і політики, що полягає у визначенні підприємством власної екологічної політики і гарантуванні виконання прийнятих екологічних зобов'язань.

5. Принцип доступності, тобто забезпечення свободи доступу до інформації і простоту організації екологічного менеджменту.

6. Принцип розвитку, який передбачає постійне вдосконалення екологічного менеджменту та відстеження рівня найефективніших систем на підприємствах, упровадження всього нового й прогресивного, досягнутого в сфері раціональних форм організації підготовки виробництва.

7. Принцип безперервності, що передбачає раціональну організацію процесів для забезпечення постійної уваги до охорони довкілля.

Систему екологічного менеджменту можна розглядати на трьох рівнях: міжнародному, національному і локальному. На міжнародному рівні регулювання екологічного менеджменту здійснюється за допомогою міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією стандартизації ISO серії 14000. Рішення про розробку ISO 14000 є результатом Уругвайського раунду переговорів за Всесвітньою торговельною угодою і зустрічі на вищому рівні з питань навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту [1, с. 260].

Міжнародні стандарти екологічного менеджменту спрямовані на забезпечення компаній елементами ефективної системи екологічного менеджменту Ecology Management System (EMS), які можна поєднувати з іншими елементами загальної системи менеджменту підприємств з метою сприяння досягненню цілей екологічної політики. Ці стандарти є добровільними, містять чіткі практичні рекомендації.

Серія стандартів ISO 14000 визначає різноманітні аспекти екологічного менеджменту. Вона надає практичні рекомендації для компаній, які прагнуть вдосконалити свої екологічні показники і покращити екологічну ситуацію в навколишньому середовищі.

На національному рівні екологічний менеджмент регулюється Державними стандартами та технічними умовами (ДСТУ). В Україні міжнародні стандарти серії ISO 14000 прийняті як національні в 1997 р. У зв'язку з цим підприємства повинні дотримуватися певних чітких стандартів. Так, згідно з ISO 14000:2004, вони повинні розробити та ввести в дію і підтримувати в робочому стані процедури, які дозволяють ідентифікувати можливості виникнення катастроф чи аварійних ситуацій, що можуть вплинути на навколишній світ [3, с.51].

Екологічна політика в Україні ґрунтується на досягненні екологічної безпеки, яка передбачає збалансованість розвитку виробництва та недопущення погіршення екологічного стану. Це, у свою чергу, досягається за рахунок встановлення нормативів щодо забруднення довкілля залежно від характеру виробничих процесів, а також обмеження через ліцензування використання природних ресурсів з метою забезпечення їх природного відтворення.

На державному рівні екологічна політика повинна визначати основні інструменти та важелі впливу на стан довкілля, які повинні бути як адміністративними, так і ринковими. Нині в Україні екологічний стан регулюється за допомогою стандартизації та екологічного нормування [2, с. 49].

На локальному рівні екологічна політика зводиться безпосередньо до екологічного менеджменту – визначення його цілей та основних завдань, розробка компаніями власних нормативів в екологічному менеджменті та підвищення ефективності виробництва з урахуванням екологічної складової.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні впроваджувати екологічний менеджмент, орієнтуючись не лише на власні нормативи, а й на державні, міжнародні стандарти на міжнародному, національному та локальному рівнях. Відповідно до цього задля впровадження ефективної системи екологічного менеджменту підприємствам слід керуватися зарубіжним досвідом щодо активного використання важелів екологічно безпечного управління виробництвом.

Список використаних джерел:

1. Дуднікова І. І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 58. С. 259-268.
2. Купалова Г.І. Формування ефективної системи екологічного менеджменту та аудиту. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019. №1 (11). С. 48-53.
3. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник К. : Либідь, 2015. 448 с.

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасні вимоги до оновлення діяльності підприємств, підвищення якості продукції, мінливі умови конкуренції та процесів забезпечення, а також комплексний погляд на процеси управління свідчить про те, що правильне управління операційною діяльністю є необхідною умовою для успішної роботи будь-якого підприємства. Пошук нових можливостей для впровадження інновацій та змін обумовлює компромісне поєднання структурних трансформацій та внесення змін в робочі процеси.

У спрямованості на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства враховується стратегія ведення операції, з одної сторони вимоги конкурентної боротьби у пошуку найбільш ефективних методів ведення операції, а з іншого вони не роздільні й взаємопов'язані, тому це потребує проведення більш ретельних досліджень у цьому напрямку.

Питанням впровадження операційного менеджменту на підприємствах присвячено праці С. Бай, В. Іванова, Н. Микитенко, В. Василенко, Т. Ткаченко, В. Дорофієнко, В. Колосюк, О. Курочкіна, І. Гевко, О. Трут та ін. Однак потребують більш детального дослідження такі питання, як шляхи упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах конкуренції.

Метою даного дослідження є визначення основних аспектів процесу управління операційною діяльністю підприємства.

Управління операційною діяльністю - це керівництво процесом придбання матеріалів, їх перетворення в готовий продукт та постачання цього продукту покупцю. Це узагальнене визначення, адже воно включає такі функції, як: закупівля, виробництво, фізичний розподіл, але обмежується тим, що не допускає будь-яких дій, що не пов'язані з матеріальним виробництвом [1, с. 58].

Завдання, що вирішують менеджери в процесі управління операційною діяльністю, досить різноманітні. До них відносять: планування та розміщення підприємств та робочих площ, розподіл ресурсів та послідовності їхнього використання, вибір устаткування та його експлуатація, поточний ремонт, проектування, модернізація та заміна технологічного процесу, контроль за його перебігом, вибір методів проектування та виконання робіт, контроль якості робіт, надання послуг та виробництво продукції тощо.

В умовах конкуренції операційна система підприємства, повинна мати на «виході» якийсь специфічний товар (або послугу), що задовольняє споживача. Споживач повинен бути задоволений також і ціною товару й часом його надання. Ці три аспекти: специфіковані товари, що відповідають

всім вимогам до якості, їх ціни й час їхнього надання є основними джерелами задоволення споживчого попиту й, одночасно, – визначення конкурентного статусу підприємства. Тому розгляд цього питання не можна відокремлювати від аналізу проблем управління виробництвом.

Звичайно підприємство не ставить перед собою завдання домогтися максимального результату по всіх напрямкам. Це завдання практично нездійсненне, хоча його виконання й можна визначити як мету, до якої варто постійно прагнути. Необхідно зосереджувати зусилля на одному напрямку. Таким чином, це відрізняє дану бізнес-стратегію від інших, що працюють в тому ж сегменті ринку. З іншої сторони це визначає й специфіку управління операційною діяльністю підприємства [3, с. 70].

Таким чином, підприємство не може втриматись на позиціях лідера на ринку без раціонально організованої операційної функції, адже від її виконання залежать оперативність доставки, ціна та якість. Основне призначення підприємства характеризується взаємозв'язком «виробництво – потреби споживача».

Основною метою операційної функції є переробка ресурсів у кінцеву продукцію (товар чи послуги), що задовольняють актуальні потреби споживача. Для виконання цього завдання операційна функція повинна сприяти у вираженні компетентності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В процесі своєї діяльності підприємство зіштовхується зі складними завданнями, нестабільним середовищем та глобалізацією конкуренції. Тому, більшість підприємств сьогодні зосереджуються на рутинних робочих операціях, наприклад: на процесах, технологіях, організаційних моделях з метою отримання найбільших комерційних вигод. Для результативного прояву компетентності підприємству необхідно здійснювати свою діяльність краще, ніж його конкуренти, тобто зберігати на належному рівні свою конкурентоспроможність, що дозволяє підприємству приваблювати та утримувати споживачів. Конкурентоспроможність забезпечується різними методами за допомогою виробничих та сервісних операцій [2, с. 189].

За сучасних умов підприємство не може ефективно працювати без чітко вираженої операційної стратегії та ефективного операційного управління. Управління операційною діяльністю є обов'язковою функцією керівників усіх рівнів та підрозділів на підприємстві. Сутність операційної стратегії підприємства в тому, щоб за допомогою операційної функції виробляти продукцію або надавати послуги для задоволення основних потреб споживачів. Визначення того, які саме потреби буде задовольняти підприємство трактується як стратегічне рішення.

Найбільш важливими стратегічними рішеннями в галузі виробничої діяльності є рішення про те яким чином, коли і де виготовляти продукти і надавати послуги. Після визначення потреб споживачів та вибору самого продукту, або послуги, доцільно вибрати виробничий процес.

На сьогодні більшість керівників підприємств розуміють, що для успішної боротьби з конкурентами та підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності, необхідне революційне оновлення та модернізація всіх аспектів діяльності, таких як: підвищення якості продукції, зниження витрат, скорочення часу на освоєння нової продукції та покращення обслуговування споживачів. Для цього підприємства впроваджують інновації з метою реорганізації діяльності, виробничих процесів. В наш час акцентується увага не на окремих функціональних одиницях, а на всій структурі підприємства. Запровадження необхідних змін відбувається шляхом перетворень бізнес-процесів та організаційної структури підприємств, а також застосування новітніх інформаційних технологій [3, с. 72].

В сучасному висококонкурентному середовищі підприємства спроможні максимізувати свої доходи лише за умов задоволення потреб та досягнення цілей клієнтів. Найприбутковіші сучасні підприємства здійснюють цей процес шляхом залучення своїх клієнтів в процеси власного виробництва. Але це відбувається опосередковано, оскільки споживачі кінцевої продукції керують виробничими процесами через різні інформаційні канали та системи зворотного зв'язку. Заходи, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів та організацій стають інтегрованими та взаємодоповнюючими. Вони складають основу управління операційною діяльністю, як інноваційної системи управління підприємством.

Таким чином, управління операційною діяльністю в умовах конкуренції це ефективне управління всіма видами діяльності підприємства, що забезпечує раціональне поєднання виробничої та сервісної діяльності. Дослідивши сутність управління операційною діяльністю, виявлено, що визначення досліджуваного поняття суттєво відрізняється в публікаціях зарубіжних та вітчизняних науковців, що не дає цілісного розуміння поняття «управління операційною діяльністю підприємства» як автономну частину управління.

Список використаних джерел:

1. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №7. С. 54-61.
2. Кондрашев С.О. Управління операційною діяльністю підприємства з безперервним характером виробництва в умовах трансформаційної економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2019. Вип. 19. С. 186-197
3. Сумець О. М. Операційний менеджмент. Теоретико-методологічний аспект проектування операційних систем підприємств: монографія. Харків: КП «Міська друкарня», 2018. 152 с.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах більшість рішень підприємницької діяльності приймаються в умовах невизначеності, коли необхідно обирати напрям дій із декількох можливих варіантів, здійснення яких складно передбачити. Підприємцю необхідно обрати саме той варіант, який призведе до отримання найбільшого прибутку. Однак, отримання прибутку підприємцю не гарантовано. Винагородою за витрачений час може бути як прибуток, так і втрати. Таким чином комерційний ризик підприємницької діяльності - це ризик зазнати втрат від того чи іншого рішення.

Методологічною основою дослідження стали концепції та погляди вітчизняних та зарубіжних економістів пов'язаних з проблемами ризику, зокрема праці Плетнєвої Н.Г., Вишнякова Я.Д., Колосова А.В., Шемякіна В.Л., Вітлінського В.В., Великоіваненко Г.І., Грабового П.Г., Корж Н.В., Соколовська В.В., Градова А.П., Загорної Т.О., Ілляшенко С.М., Аюпова Р.К. та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів системи управління комерційними ризиками на підприємстві.

Комерційний ризик може розглядатися на всіх стадіях просування продукції на ринок і бути пов'язаним із реалізацією товару (послуг) на ринку, транспортуванням товару, прийманням товару (послуг) покупцем, платоспроможністю покупця, форс-мажорними обставинами тощо [1, с. 90].

Є різноманітна класифікація ризиків. В економічній літературі можна зустріти такі варіанти: майнові, торгові, маркетингові, ділові, розрахункові або ризики неплатежів, торговельні, транспортні, виробничі тощо. Ми наведемо запропоновану автором Цвігун Т.В. такий розподіл [3, с. 387] (рис.1):

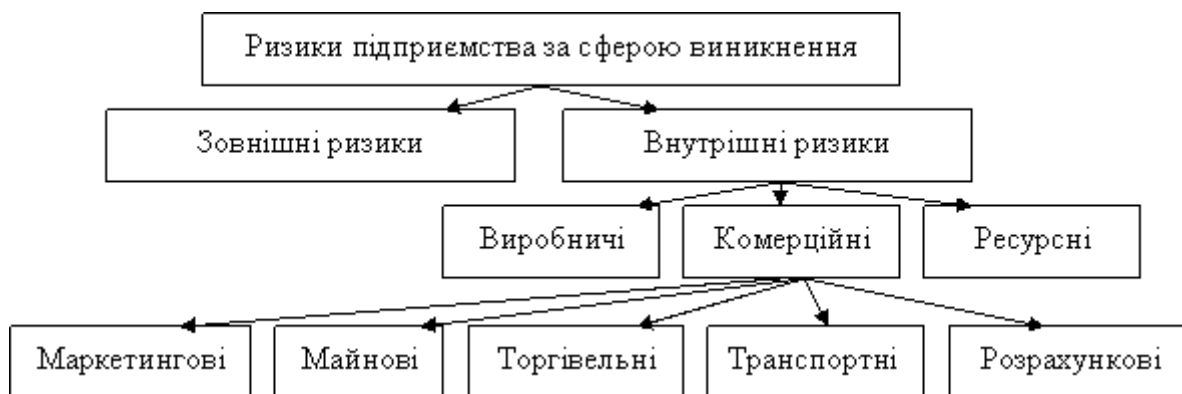


Рисунок 1 – Комерційні ризики підприємства

Наведемо їх коротку характеристику:

1. Майнові ризики - ризики, пов'язані з ймовірністю втрати майна підприємства внаслідок диверсії, крадіжки, халатності, перевантаження технічної і технологічної систем.

2. Маркетингові ризики - ризики, пов'язані з конкурентоздатністю продукції, яку випускають підприємства, ціною і асортиментною політикою.

3. Торгівельні ризики - ризики, пов'язані зі збитками внаслідок затримки платежів, з відмовою від платежу в період транспортування, з не поставкою товару.

4. Транспортні ризики - ризики, пов'язані з ймовірністю втрати активів підприємства (майна, устаткування) при перевезенні автомобільним, морським, річковим, залізничним, повітряним, трубопровідним транспортом.

5. Розрахункові ризики - ризики, які характеризують ймовірність фінансових втрат внаслідок невдало вибраних моменту, терміну, форми платежу [1, с. 91].

Взагалі, ризики діяльності підприємства пов'язані переважно з виробництвом продукції (товарів, послуг), їх товарно-грошовою реалізацією, фінансовими операціями, здійсненням науково-технічних проектів, тому виникає необхідність у визначенні першопричин комерційного ризику: зниження обсягів реалізації товару внаслідок зміни діяльності конкурентів; падіння попиту на товар, реалізований підприємством; непередбачене зниження обсягів закупівель і реалізації порівняно з наміченими, що зменшує масштаб усієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару; втрати товару під час перевезення, зберігання; втрати якості товару в процесі транспортування та зберігання, що приводить до зниження його ціни та ін. [2, с. 124].

Визначивши причини ризиків, перерахуємо варіанти, за допомогою яких можна зменшити міру вірогідного ризику на підприємстві й одночасно забезпечити досягнення заданих рівнів рентабельності:

1) необхідно шукати партнерів, які мають у своєму розпорядженні інформацію про ринок і достатні фінансові кошти; у разі успіху з ними доведеться розділити частку прибутку;

2) необхідно звертатися до послуг зовнішніх консультантів-експертів, наприклад, для проведення науково обґрунтованих прогнозів зміни цін, попиту, дій конкурентів;

3) необхідно утворювати спеціальний резервний фонд за рахунок частки прибутку для самострахування;

4) передавати частину ризику іншим особам і організаціям шляхом страхування торгового бізнесу.

Для його оцінки необхідно мати інформацію про еластичність попиту, демографічні фактори, канали розподілу продукції, регіональні традиції і переваги, вплив конкуренції й імпорту.

На нашу думку, ключова роль у вирішенні проблем керування комерційними ризиками належить керівництву підприємства, тому що саме

керівники затверджують програми заходів щодо зниження ризику, ухвалюють рішення щодо початку їхньої реалізації в критичних ситуаціях, приймають запропоновані пробні рішення разом з антиризиковими програмами або відкидають їх.

Отже, найважливішою задачею підприємства є створення служби управління ризиками, яка буде здійснювати постійний вибір заходів з подолання комерційних ризиків (вибір управлінського рішення) й надавати цю інформацію керівництву підприємства.

Як загальний висновок до вищевикладеного нами можна стверджувати, що на підприємствах потрібно формувати і впроваджувати програми управління комерційними ризиками щодо їх мінімізації, при цьому враховувати в умовах конкурентного середовища рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства як основного засобу зниження комерційних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Загорна Т.О. Управління ризиками в логістичній системі підприємства. *Научно-практический журнал*. 2018. №227. С.89-93.
2. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 344с.
3. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства. *Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси". Луцький національний технічний університет*. 2017. Випуск 8 (29). Ч.4. С.385-393.
4. Корж, Н. В.; Соколовська, В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 53-57.
5. Лисенко Ж. П., Юрій Е. О., Корж, Н. В. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 5 (20). С. 59-64.
6. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10. С. 1.1-1.6.

Серпанюк Павло

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

В сучасних умовах господарювання, в умовах загострення конкурентної боротьби та невизначеності зовнішнього середовища функціонування, ефективність управління організацією значною мірою визначається процесами прийняття відповідних управлінських рішень. Від якості розробки та впровадження котрих залежить використання будь-яких наявних ресурсів організації.

Якщо в побуті людина найчастіше приймає ті чи інші рішення інтуїтивно, спонтанно, а іноді й не розуміючи суті проблеми, то в управлінні

виробництвом, поняття «рішення» носить більш систематизований характер. Ухвалення рішення – складова частина функції керівника. Поняття «рішення» в науковій літературі трактується по-різному. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору.

Таким чином, питання методологій розробки та реалізації управлінських рішень рівно як і проблема забезпечення їх ефективності надзвичайно актуальні на сьогоднішній день.

Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, реалізується кількома етапами. Тут доречно говорити про етапи підготовки, прийняття та реалізації рішень. У свою чергу, етап прийняття рішення можна трактувати як акт вибору, який здійснюється індивідуально або групою осіб, які приймають рішення за допомогою певних визначених правил.

Рішення як результат вибору є припис до дії (план роботи, варіант проекту тощо). Рішення є одним з видів розумової діяльності і проявом волі людини. Його характеризують наступні ознаки:

- можливість вибору з безлічі альтернатив найбільш прийнятний варіант. Якщо відсутні можливість альтернатив, рішення може бути неефективним;
- наявність мети: безцільний вибір не повинен розглядатись як рішення;
- необхідність вольового вчинку керівника при виборі рішення, так як суб'єкт прийняття рішення формує його через боротьбу мотивів і думок.

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, тобто прийнятими на основі економічного аналізу та багатоваріантного розрахунку, і інтуїтивними, які хоча і заощаджують час, але містять у собі імовірність помилок і невизначеність.

Само по собі прийняття рішення є компромісом. Приймаючи рішення, необхідно зважувати судження про цінності, що включають розгляд економічних факторів, технічної доцільності та наукової необхідності, а також враховувати соціальні і чисто людські фактори.

Прийняти «правильне» рішення - означає обрати відповідну альтернативу з числа можливих, в якій з урахуванням всіх наявних різноманітних чинників буде оптимізована загальна цінність.

Виникають ситуації в яких варто поступитися одній з характеристик (наприклад, надійністю), з тим щоб отримати вигоду в іншій (наприклад, у витратах). Завдання менеджера, який приймає рішення, є пошук саме тієї альтернативи, що представляє собою оптимальний компроміс з урахуванням всіх розглянутих факторів.

У деяких випадках оптимальний компроміс потрібно знаходити, користуючись науковими методами прийняття рішень, тобто використовуючи математичні методи оптимізації, теорію ймовірностей, математичну статистику чи теорію корисності. В інших випадках прийняття рішень є виключно складним питанням, яке носить суб'єктивний характер і залежить від конкретної людини її суджень і відчуття ситуації. Разом з тим, більшість управлінських рішень приймається на основі обліку і аналізу, як кількісних, так і якісних факторів, які повинні розглядатись одночасно і у взаємозв'язку.

Існує думка, що прийняття рішень по суті є мистецтвом. Це переконання міцно увійшло у свідомість багатьох людей, зайнятих у сфері адміністративного та державного управління. Однак поява обчислювальної техніки і прогрес в розробці наукових методів прийняття рішень, де-що змінили дану філософію. Раніше вважалося, що прийняття рішень носить повністю якісний характер і є суб'єктивною справою. В даний час в цій області інтенсивно впроваджуються кількісні методи.

Прийняті рішення повинні ґрунтуватися на достовірній, поточній і прогнозованій інформації, аналізі всіх ключових факторів, які впливають на ситуацію, передбачати можливі наслідки.

Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить на підприємство. Відповідні управлінські рішення необхідно погоджувати на всіх рівнях внутрішньо-фірмової ієрархії управління. При прийнятті управлінського рішення, щодо вирішення конкретної ситуації керівник повинен аналізувати всі сукупні психологічні фактори, які пов'язані з організаційним розвитком.

Кількість інформації, яку необхідно врахувати з метою генерації ефективних управлінських рішень, настільки велика і різноманітна, що давно перевищила людські можливості. Саме тому, управління сучасним виробництвом, зумовлює широке використання електронно-обчислювальної техніки, автоматизованих систем управління, економіко-математичних методів процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

Оскільки керівник має можливість обирати відповідне рішення, він несе відповідальність за його виконання. Ухвалені рішення надходять у виконавчі органи і підлягають контролю за їх реалізацією. Тому управління повинно мати цілеспрямований характер.

Отже, умови розвитку організації висувають додаткові вимоги до процесу розробки і прийняття управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень керівник повинен мати на увазі факт впливу управлінського рішення, як на проблеми, що потребують вирішення так і на роботу всіх підсистем підприємства. Таким чином, управлінські рішення стосовно розвитку організації повинні мати комплексний і системний характер.

Список використаних джерел:

1. Малкова І. Организация управления: уч. Пособие. М. : Финансы, 2002. 175 с.
2. Крапинець О. А. Труд современного руководителя. *Экономика и управление*, 2014. № 4. С. 36-38.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В сучасних умовах господарювання підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можливе лише за умови технічного переоснащення, забезпечення постійного оновлення продукції, прискорення впровадження у виробничий процес останніх досягнень науки і техніки з метою максимального задоволення потреб споживачів у різноманітних товарах і послугах. Підприємства змушені розробляти інноваційну політику, щоб покращувати якість товарів та послуг і створювати принципово нові види продукції, постійно вдосконалювати технологію їхнього виробництва, підвищувати продуктивність праці персоналу, пришвидшувати оборотність вкладеного капіталу. Разом з тим, сьогодні спостерігаються доволі повільні темпи впровадження інноваційної політики на більшості вітчизняних підприємств і, як результат, знижуються темпи економічного зростання, як на макрорівні, так і на рівні окремо взятого господарюючого суб'єкта.

Мета інноваційної політики – втілення досягнень науки і техніки в нових технологіях, продукції, послугах, у виробництві все більш ефективних благ, що задовольняють потреби суспільства.

Сьогодні рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств зумовлений загостренням ресурсних проблем організації, насамперед фінансових (брак власних коштів організації, недостатня підтримка з боку держави, складність залучення фінансових ресурсів з ринкових джерел, зокрема – не вигідні умови кредитування). У структурі ресурсів для фінансування інноваційної діяльності власні кошти підприємств у загальному обсязі їхнього капіталу становлять 70% [2, с.77].

Актуальним, на сьогоднішній день, також виступає активізація використання інших джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства (зокрема, залучення іноземних інвесторів і банківського кредитування, тенденція до зростання ролі яких стає дедалі помітнішою і в майбутньому повинна стати істотною за умови зниження ставок рефінансування) та їхня оптимізація для забезпечення максимально можливих обсягів реалізації та ефективності інноваційної діяльності.

На основі проведених досліджень можна запропонувати наступні рекомендації щодо формування інноваційної політики вітчизняних підприємств:

- обов'язковість попереднього оцінювання здатності підприємства сприймати інновації (аналіз інноваційного потенціалу);
- формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства на основі принципів системності, комплексності, виправданого ризику, альтернативності варіантів розвитку, гнучкого реагування тощо;

- формування інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням пріоритетів державної та регіональної інноваційної політики;
- формування стратегії інвестування в інноваційний розвиток підприємств;
- аналіз ризиків на всіх етапах життєвого циклу інновації та розроблення заходів для зменшення їхнього негативного впливу.

Відповідно інноваційна стратегія підприємства повинна відображати особливості певного шляху розвитку. Серед основних особливостей треба відзначити: специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій); збільшення глибини прогнозування майбутньої розвитку подій як результату інноваційної діяльності; різке збільшення обсягів інформації, безупинне її накопичення й аналіз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості й загрози, що виникають на ринку; багатоваріантний характер прогнозів; оцінку здатності підприємства сприймати інновації; детальний аналіз чинників ризику й оцінка їхнього впливу; ретельний вибір методів і джерел фінансування інновацій, зокрема детальний аналіз альтернативних варіантів; узгодження цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення; високу мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання; необхідність оцінки інноваційної стратегії за системою показників.

Отже, інноваційна політика сьогодні виступає частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-дослідної, маркетингової, виробничої, фінансової та інших видів діяльності під час реалізації нововведень. Управління цією взаємодією повинно здійснюватися на основі певних норм і правил. Вона є необхідною, як в умовах сьогодення, так і в майбутньому, і тільки ті підприємства на ринку будуть конкурентоспроможними, які здійснюватимуть ефективну інноваційну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 224 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 336 с.
3. Столяров В.Ф. Основа фінансово-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств та промисловості. *Вісник КНУТД*. 2003. №3. С. 5–10.

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Вперше проблема стратегічного управління стає об'єктом серйозних систематичних дискусій в 1960-х роках. Стратегічне управління в цей час розглядається в контексті розробки нових управлінських моделей і підходів, зокрема переходу від кризового управління до корпоративного управління. Новий стимул розвитку уявлень про стратегічне управління дав процес «економічної глобалізації». Глобалізація зробила глибокий вплив на держави, регіони і населені пункти. Показники їх функціонування у все більшій мірі стали підпадати під вплив процесів і сил, які знаходяться за межами географічних кордонів [2].

Стратегічне управління починає складатися в просторі рефлексії і найбільш успішно рекомендує себе в післявоєнний період управлінських технологій, як відповідь на виклик часу, сформульований в концепції сталого керованого розвитку. Отже, спробуємо виділити управлінські моделі-підходи, з яких виросло стратегічне управління в публічній сфері:

- метод, який отримав назву «research & development», що в перекладі звучить як «дослідження і проектування», з цього методу в проблематику стратегічного управління був взятий сутнісний зв'язок дослідження і проектування;

- ресурсний підхід. В його основі знаходиться питання про ресурси як джерела і одночасно обмеження на будь-яку діяльність. Проблема стратегічного в ресурсному підході проявляється у розділі ресурсів на тактичні та стратегічні;

- концепція сталого керованого розвитку. В рамках цієї концепції до стратегічних ресурсів були віднесені ресурси, від яких залежить відтворення людського життя і діяльності, була обґрунтована необхідність переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку, від використання екзогенних до ендегенних ресурсів, тобто більш стратегічних і в той же час найбільш важких у використанні ресурсів;

- функціональний підхід. В його основі лежить дослідження операцій, на основі яких проектуються, описуються, аналізуються і оптимізуються управлінські функції. В рамках цього підходу отримала свій розвиток лінія стратегічного планування, яка була представлена як суть стратегічного управління (короткострокове, середньострокове, довгострокове - стратегічне планування);

- програмно-цільовий підхід. В його основі - парадигма «мета-результат-програма». У цьому підході рух від мети до результату описується за допомогою програмних засобів, таким чином програмується сам процес руху від моменту постановки мети до отримання результату;

- вивчення процесів розвитку. У зв'язку з різким збільшенням реалізаційних можливостей, розвиток було виокремлено як окремий об'єкт досліджень. Техніки розвитку були відокремлені від технік функціонування, встановлено взаємозв'язок процесів розвитку і функціонування, зроблені спроби об'єднати функціонування і розвиток в одній системі управління, на одному матеріалі діяльності. Для забезпечення процесів розвитку розробляються нові типи управлінських структур (наприклад, матричні, мережеві) в більшій чи меншій мірі орієнтовані на інновації;

- розвиток теорії прийняття рішень. В її основі лежить факторний погляд на управлінську діяльність, процес управління розглядається з точки зору підготовки і прийняття рішень. Типологізація управлінських рішень виводить дослідників на визначення стратегічних рішень. Управлінські рішення розглядаються як засіб реагування на конфліктні ситуації, частина цілепокладання і розвитку;

- системний підхід до управлінської діяльності;

- зближення і взаємний вплив різних сфер діяльності (після другої Світової війни - досягнення військової сфери стали переноситися в громадянську сферу опосередковано через сферу досліджень і проектування, перш за все в приватний бізнес, як інноваційно найбільш сприйнятливий сектор, потім з бізнесу разом з його представниками в державне і муніципальне управління) [4].

Крім розвитку теорії управління, серйозний вплив на підвищений інтерес до стратегічного управління мали зміни в державно-політичному устрої, як в Європі, так і в інших країнах. Був зроблений крок від правової до громадянської держави, відбулося переосмислення ідеї субсидіарності. Субсидіарність передбачає відмову від суто ієрархічних відносин. За цим принципом відбувається підвищення рівня самостійності всіх суб'єктів політики і управління, зокрема, міста, поселення, цивільних спільнот.

На сьогодні динамічний розвиток сучасного світу вимагає від органів державної влади ефективної та мобільної діяльності, яка б мала стратегічну спрямованість та гарантувала сталість у реалізації їх функціональних повноважень. Досвід адміністративних реформ у провідних країнах Європи та США свідчить про посилення уваги до впровадження стратегічного управління в діяльність органів публічної влади як важливого компонента процесу впровадження реформ. Інститути публічного управління розглядаються при цьому перш за все як відкрита система. Основні причини успішних результатів публічного управління знаходяться не всередині організаційної структури, а поза нею, тобто успішним публічне управління буде тільки тоді, коли зможе найбільш пристосуватися до зовнішнього оточення. Чи зуміє система органів публічного управління бути стійкою до впливів зовнішнього середовища, чи зможе мати максимум вигоди від можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, - головні критерії її ефективності.

В сучасних умовах управлінська парадигма публічного управління повинна передбачати:

- поєднання методів державного управління з методами ринкового саморегулювання, побудоване на прямих і зворотних зв'язках при прийнятті управлінських рішень;
- функціонування інститутів публічного управління як відкритих систем;
- застосування методів і прийомів управління, властивих поліцентричній системі господарювання [4].

Дії органів публічного управління та їх керівників на сучасному етапі розвитку суспільства не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються [1]. Все сильніше усвідомлюється необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих процедур регулювання, передбачення, пристосування до динамічно мінливих умов.

Таким чином, публічне управління - це складна, динамічна система, яка змінює в просторі і часі свої параметри, підвладна впливам зовнішнього середовища і робить вплив на нього за принципом зворотного зв'язку [3].

Стосовно до публічного управління слід виділити, на наш погляд, критерії оцінки ефективності і цілі. Критерії оцінки ефективності: добробут суспільства; характер і результати діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Цілі: реалізація потреб та інтересів суспільства; розробка та ранжування пріоритетних і довгострокових цілей процесу управління, які відповідають вимогам соціально-економічного розвитку; оцінка і критичний розгляд передбачуваних шляхів і можливостей досягнення пріоритетних цілей в існуючих і прогнозованих зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування системи; вибір і реалізація управлінських рішень, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів і ефективну адаптацію до несподіваних змін.

Крім того, в публічному управлінні на сучасному етапі розвитку використовуються методи, які складають основу стратегічного планування: метод системного аналізу, методи стратегічної діагностики; метод аналізу ієрархій, метод привабливості СЗГ і інші.

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між публічним управлінням і його зовнішнім середовищем є головною характеристикою стратегій публічного управління. При наявності декількох рівнів публічного управління виникає ієрархія: на вищих рівнях публічного управління формуються цілі стратегічного планування, на нижніх рівнях вони перетворюються в орієнтири [5]. В ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть при складанні та реалізації стратегії. У процесі вироблення управлінських рішень органами публічного управління періодично з'являються нові альтернативи, відповідно починає здійснюватися пошук нових управлінських рішень. Значить, початкові цілі та орієнтири можуть так чи інакше змінюватися або перетворюватися. Процес розробки стратегії органами публічного управління не закінчується негайною дією, він може на певному етапі мати закінчений вигляд з пропозицією загальних напрямків, просування по яким забезпечить стійкість до впливів зовнішнього середовища, максимум вигоди від можливостей зовнішнього середовища при використанні наявного ресурсного потенціалу. Необхідність в стратегії зникає тільки після того, як досягаються необхідні результати.

Список використаних джерел:

1. Строева О.А. Региональная политика как составная часть экономической политики государства. *Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг*. 2015. № 1. С. 92–109.
2. Бортейчук, Р. Місце та роль стратегічного управління в діяльності органів державної влади. Зб. наук. пр. НАДУ. К. : НАДУ, 2016. Вип 1. С. 21 – 31.
3. Касич, А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16 – 18.
4. Козак В.І. Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 35 –36. С. 63 – 70.
5. Астафичева Е.Ю., Полянин А.В. Современные проблемы и перспективы функционирования публичного управления на основе корпоративного менеджмента. *Экономические и гуманитарные науки*. 2017. № 9(272). С. 96–102.

Соколовська Олена

Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПЕРЕДУМОВИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Робота української влади щодо впровадження державної політики зосереджена переважно на «діяльності» та «заходах», а не результатах та наслідках державної політики. Тобто, оцінювання державної політики в Україні функціонує фрагментарно, а основою дослідження виступає чинне законодавство, яке регламентує діяльність Кабінету Міністрів України, стратегічне планування, аналіз регуляторного впливу, бюджетний процес.

Розглядаючи оцінювання у контексті аналізу державної політики, вітчизняний вчений В.Тертичка виділяє такі його складові: 1) з'ясування реалій політики та її головних дійових осіб; 2) критерії і процедури вибору альтернативи політики; 3) застосування інструментів впровадження державно-політичного рішення в життя; 4) встановлення меж дії/бездії політики [1].

Залежно від суб'єкта, який здійснює оцінювання, визначають зокрема такі його види: внутрішнє та зовнішнє (незалежне). У структурі оцінювання виділяють також моніторинг, що з властивою йому систематичністю дозволяє акумулювати необхідну для оцінювання інформацію [2, с. 24-25].

Аналіз документальних джерел дає підстави стверджувати, що елементи процесу оцінювання на рівні загальних вимог присутні у державній політиці на фазах ініціювання та формування [3]. При підготовці проекту державної цільової програми, що відповідає фазі формування політики, у розділі «Очікувані результати, ефективність програми» наводяться розрахунки

кількісних та якісних показників (економічні, соціальні, екологічні, наукові тощо), яких передбачається досягти в результаті виконання програми, з обґрунтуванням їх ефективності [4], що є по суті здійсненням передоцінювання (ex-ante оцінювання).

Оцінювання державної політики включає оцінювання окремих складових політики – планів, програм та проектів. Виділення програм серед інших об'єктів оцінювання вбачається за доцільне з огляду на те, що саме програми (в українському контексті – державні цільові програми) є основним інструментом щодо впровадження державної політики у життя. Під оцінюванням програми (evaluation of a programme) розуміється оцінка якості виконання програми (тобто її фактичного ефекту) щодо попередньо закладених припущень (тобто очікуваного ефекту). В Україні ступінь виконання поставлених завдань оцінюють на основі результативних показників. Згідно з Наказами Міністерства фінансів України від 21.01.2003 р. № 47/7368 «Про паспорти бюджетних програм» та від 9.07.2010 р. № 679 «Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів, квартального та річного звітів про їх виконання, здійснення моніторингу та аналізу виконання бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм», результативні показники поділяються на такі групи: показники затрат, що визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру витрат бюджетної програми; показники продукту, що використовуються для оцінки досягнення поставленої мети (обсяг виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт при реалізації бюджетної програми, кількість користувачів товарів (робіт, послуг); показники ефективності залежно від напрямів, за якими виконуються роботи в ході впровадження бюджетної програми, можуть визначатись як витрати ресурсів на одиницю продукту (економність), відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність), досягнення визначеного результату (результативність); показники якості, що є сукупністю властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (вироблення товарів, виконанні робіт) споживачам за кошти бюджетної програми [5].

Можна зробити висновок, що оцінювання здійснюється практично на всіх стадіях циклу політики в Україні. Оцінювання ефективності відіграє значну роль у бюджетному процесі. Оцінювання допомагає розробляти політику, програми, правові та регуляторні акти. Більшість стратегічних документів мають індикатори для оцінювання результатів, кінцеве оцінювання попереднього періоду впровадження.

Список використаних джерел:

1. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2016. 750 с.

2. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А.Горошко, Т. Нарчинська, І. Озимок, В. Тарнай. Київ: ФОП Філімончук М.М., 2018.
3. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. *Урядовий кур'єр*. 2007. № 138.
4. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. *Офіційний вісник України*. 2007 р. № 8. С. 86.
5. С.В. Сороковська. Роль та місце моніторингу і оцінки в державній політиці у сфері питного водопостачання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/103.pdf.

Сухоплясова Анастасія

Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Протягом останніх років незалежності України молодіжна політика набула статусу однієї із найважливіших складових державної політики та являє собою цілісну систему заходів правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, освітнього, інформаційного характеру, спрямованих на створення необхідних умов для свідомого вибору молодими людьми свого життєвого шляху.

Головною метою державної молодіжної політики в Україні є системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю, молодіжним рухом, що здійснюється в законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення політичних, соціально-економічних, організаційних і правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України [2, ст. 37].

Стратегічною програмою забезпечення державної молодіжної політики є Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2016-2020 роки. Метою Програми є створення сприятливих умов для розвитку і самореалізації української молоді, формування її громадянської позиції та національно-патріотичної свідомості.

З метою раціонального використання ресурсів програма передбачає концентрацію зусиль на шести пріоритетних напрямках:

Пріоритет 1: Розвиток неформальної освіти — формування у процесі співпраці вітчизняних і міжнародних громадських об'єднань, органів державної влади та місцевого самоврядування цілісної системи неформальної освіти молоді задля сприяння громадському діалогу та створення додаткових умов для розвитку і самореалізації особистості. Сутність неформальної освіти — набуття молодими людьми знань та навичок шляхом участі в громадській суспільно значущій діяльності.

Пріоритет 2: Зайнятість молоді — створення сприятливих умов та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення первинної та вторинної зайнятості та самозайнятості молоді у процесі співпраці вітчизняних і міжнародних громадських об'єднань, а також роботодавців, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Пріоритет 3: Житло для молоді — створення умов та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення молоді житлом у процесі співпраці вітчизняних і міжнародних громадських об'єднань, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Пріоритет 4. Здоровий спосіб життя — здійснення державних та громадських заходів, спрямованих на популяризацію серед молоді здорового способу життя.

Пріоритет 5. Громадянськість і патріотизм — здійснення державних і громадських заходів, спрямованих на утвердження патріотизму, громадянської свідомості й активної громадянської позиції молоді.

Пріоритет 6. Партнерська підтримка молоді тимчасово окупованих територій та з-поміж вимушених мігрантів — здійснення державних та громадських заходів, спрямованих на інформаційну, консультативну й організаційну підтримку молоді тимчасово окупованих територій.

Виконавці заходів Програми — МКМС, МОН, МВС, Міноборони, Мінекономіки, Мінсоцполітики, Мінрегіон, ДСНС.

Видатки на виконання Програми здійснюватимуться за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Орієнтовний обсяг фінансування Програми становить 501284,68 тис. гривень, у тому числі 210142,1 тис. гривень — за рахунок коштів державного бюджету, 277882,58 тис. гривень — місцевих бюджетів, 13260 тис. гривень - за рахунок інших джерел [1].

Обсяг видатків, необхідних для виконання Програми, визначається щороку з урахуванням можливостей державного та місцевих бюджетів під час формування їх показників. Але як показала практика з реалізації Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2009-2015 роки, в умовах нестабільної економічної та політичної ситуацій, що необхідно робити перехід від бюджетно орієнтованої програми до програми, в якій має зростати частка коштів з інших джерел.

Таким чином, можна дійти висновку, що до основних проблем, які затримують розвиток молодіжної політики можна віднести: недосконале правове регулювання, недостатня обґрунтованість процесу реалізації молодіжних цільових програм та їх фінансування, відсутність відповідальності органів за їх діяльність або бездіяльність у реалізації цільової програми. Розв'язання цих проблем сприятиме соціальному становленню та розвитку молоді.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2016-2020 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Програма, Паспорт, Заходи від 18.02.2016 № 148 (в редакції від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-п>

2. Державна молодіжна політика в Україні: Слов. Термінів нормат.-прав. актів. 2-ге вид., допов. та перероб./ Авт.-упоряд. Є.І. Бородін. Д.: Герда, 2003. 345 с.

Толкач Марина

Науковий керівник: Лозовський О.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах господарювання, рішення господарських задач, що стоять перед підприємством, можливе лише за умови формування відповідної мотиваційної системи, здатної спонукати працівників до високоефективної, продуктивної праці. Найголовнішим фактором, що забезпечує поступовий розвиток організації, виступає мотивація праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати відповідну продуктивність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації на ринку. Людський ресурс сьогодні - це основа виробництва і належне його стимулювання є першочерговим завданням керівника будь-якої організації [1].

Вагомий внесок в дослідженні складових системи мотивації праці персоналу зробили такі відомі фахівці, як: К. Альдерфер, В. Врум, П. Армстронг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, М. Мурашко, А. Бердник, А. Маслоу, Б. Снідерман, М. Ловчева, Ф. Герцберг, Б. Моснер, А. Єськов, Д. Богиня, М. Карлін, А. Колот, І. Завадський та інші.

Мотивація праці сьогодні виступає однією з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення відповідності винагороди кваліфікації та досягнутим результатам праці максимально заохочує працівника у реалізації власного фізичного та інтелектуального потенціалу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Проведені нами дослідження свідчать про те, що існуючі підходи до мотивації, які використовуються в Україні сьогодні, на жаль, не відповідають сучасним вимогам співробітників організацій. А в багатьох випадках навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні стимули, які виконують безсумнівно важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, проте це не означає, що нематеріальні стимули і мотиви є побічними [2].

Сьогодні, на поведінку людини в організації все більше впливають відповідні умови праці, режим роботи і відпочинку, організація робочого процесу, зміст праці, можливості самореалізації тощо. Кожен працівник відчуває потребу у користі, цікавій, змістовній роботі, гідних умовах праці, прагне визначеності перспектив.

Окрім грошових виплат, матеріальним стимулом до роботи виступає соціальний статус (кар'єра), тобто можливість просування по службовій драбині, отримання пам'ятних подарунків, туристичних та екскурсійних путівок, відповідних пільг та привілеїв.

Враховуючи соціально-економічний стан в якому знаходиться країна сьогодні, можна стверджувати, що система мотивації персоналу перебуває у кризовій ситуації. Перш за все, це пов'язано з незадовільним матеріальним становищем громадян, хронічним браком фінансових ресурсів, як на макрорівні так і на рівні окремо взятих суб'єктів господарювання. Тому перевага надається нематеріальним стимулам, як правило і їх бракує. Матеріальні ж виокремлюються на другий план.

З іншої сторони, співробітник бажає виконати власну роботу належним чином і отримати за це винагороду, що, безперечно, і є його мотивацією. І якщо вона незначна, бажання працювати різко знижується, працівник починає шукати іншу роботу. Тому для залучення працівника та підвищення його мотивації і, що ще важливіше, надання можливості персоналу перетворити заохочення на продуктивність, система менеджменту підприємства повинна використовувати нові інноваційні методи мотивації, у тому числі світовий досвід.

Типовою ознакою мотиваційних систем закордонних фірм є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і морального стимулювання. Основними матеріальними винагородами виступають: медичні та соціальні пакети, витрати на проїзд, надбавки на утримання сім'ї, оплата стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування, премія за умов отримання підприємством відповідного прибутку, позики на купівлю житла тощо.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських фірм наглядно свідчить про те, що для певних груп працівників, спонукальним фактором для роботи виступає нематеріальне заохочення. Це стосується насамперед, молодих жінок у котрих є діти, які зацікавлені у виконання певної частки роботи в домашніх умовах (бухгалтери, економісти, працівники канцелярії тощо).

Отже, основним завданням, що постає перед підприємством при формування ефективної мотиваційної системи, саме створення умов, за яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії. Працівники повинні мати можливість навчатись за рахунок компанії, відвідувати різного роду тренінги, які дають можливість використовувати власні знання та вміння не тільки на роботі, а й у повсякденному житті. Це забезпечить функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму і надасть можливість працівнику реалізувати себе, як фахівці своєї справи.

Крім того, з плином часу у людини з'являються нові потреби, саме тому, мотивація, яка ефективно працює сьогодні, не завжди буде ефективною і в майбутньому.

Таким чином, ефективна мотиваційна система – це ціла система стимулів, вміло використовуючи які менеджери можуть суттєво збільшити як продуктивність праці колективу, так і, прибутковість підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 124–131.

2. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Республика, 1992. 351 с.

3. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*, 2013. № 1. С. 48–53.

Цюпер Владислав

Науковий керівник: Горшков М.А., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІМІДЖМЕЙКЕРСТВО

Іміджмейкинг – це професійна діяльність по створенню іміджу, який володіє певними властивостями, а також по перетворенню вже існуючого з метою досягнення поставлених цілей і завдань. Предметом іміджмейкингу є імідж об'єкта (людини, товару, організації) у вигляді думки групи про спосіб даного об'єкта.

Об'єктом іміджмейкингу є і даний об'єкт, і аудиторія, в свідомості якої створюється певна думка.

Іміджмейкер – особа, що професійно займається створенням і перетворенням іміджу заданих об'єктів. Професії іміджмейкер офіційно не існує, такої спеціальності досі немає в державному реєстрі, але можна сміливо стверджувати, що ринок іміджу в Україні поки тільки набирає обертів. Попит на імідж-консультантів зараз досить високий і, судячи з прогнозів, буде рости і далі.

Існує типологія (досить умовна) іміджмейкерів: професійний, інтуїтивний і «сам собі іміджмейкер». Професійний іміджмейкер – це фахівець, який отримав диплом про додаткову професійну освіту і займається практикою, отримуючи прибуток. Інтуїтивними іміджмейкерами називають тих людей, які не мають відповідної освіти, не займаються цією діяльністю, але в силу своєї професії або соціальних ролей виконують завдання імідж-консультанта. Наприклад, батьки, що дають поради дітям, секретарі, референти і т. п. «Сам собі іміджмейкер» □ це людина, яка формує свій імідж сам, який має хороший смак і почуття стилю [2, с. 38].

Критеріями ефективної роботи іміджмейкера є досягнення атракції (від лат. *Attrahere* – залучати) – психологічного тяжіння до об'єкта іміджмейкингу потрібної аудиторії.

Іміджмейкер повинен володіти навичками і якостями, необхідними для успішного спілкування з людьми – комунікабельністю, терпінням, ввічливістю, делікатністю (дуже стане в нагоді, коли доведеться відмовляти клієнта від невіддаленого вибору), хорошим знанням психології людей, умінням швидко приймати потрібні рішення. Серед необхідних професійних компетенцій іміджмейкера важливе місце займають креативність, гарне почуття кольору і стилю, бажання постійно вдосконалюватися професійно. Професійна компетентність іміджмейкера виражається в умінні прогнозувати, передбачати потреби завтрашнього дня [1, с. 26].

Найважливішим і необхідною умовою успішної роботи іміджмейкера є, як зазначає В. М. Шепель, «його специфічна обдарованість, яка полягає в чарівності, або харизматичності. Обдарованість – це дар від Бога. Природжений такт, здатність прочитати людини, вміння заручитися підтримкою, знайти підхід, незрозуміле відчуття ситуації – це якості іміджмейкера, які повинні стояти на міцному фундаменті професійних знань»[4, с. 32].

Те, що проповідує іміджмейкер, має знаходити відображення в ньому самому, оскільки він сам вселяє впевненість в іншій людині. Іміджмейкера повинні відрізняти внутрішня і зовнішня гармонійність і благополуччя.

Об'єкти формування іміджу:

1) організації, рейтинг яких залежить виключно від створеного ними або для них іміджу (люди, громадські організації);

2) організації, рейтинг яких в рівній мірі залежить як від іміджу, так і від якості вироблених ними товарів або послуг;

3) організації, для яких коливання іміджу не є вирішальним фактором їх успіху [3, с.44].

«Образ корпорації» повинен бути правдоподібним, достовірним, цільові аудиторії повинні довіряти іміджу компанії. Стратегія інформаційної відкритості є одним з ключових елементів розвитку іміджу компанії. Повинен бути яскравим і конкретним. Емоційно забарвлений, побудований на кількох унікальних характеристиках образ компанії створює реальні ринкові переваги в її діяльності. Образ корпорації повинен бути простим, орієнтованим на архетипічні очікування цільових груп.

Позитивний імідж визначає конкурентноздатність організації, її роль в суспільстві. Створення позитивного іміджу передбачає чималі цільові витрати, тому, з одного боку, хороший імідж – це «дороге задоволення», це великі витрати, але, з іншого, це і капітал. Мовою фінансів позитивний корпоративний імідж відноситься до «неявним», тобто нематеріальних активів, який має конкретну вартісну оцінку і відбивається в активній частині балансового звіту, тобто виражається в конкретній сумі грошей (Good name великих компаній коштує десятки млн. євро). Позитивний корпоративний імідж – це нестійкий феномен, він може швидко втратити «у вазі», тоді як негативний імідж важко піддається деконструкції, проблеми можуть бути вирішені, але «осад» залишиться [4, с. 55-56].

Структура корпоративного іміджу є поєднанням внутрішнього і зовнішнього іміджу, що теж відрізняє його від структури іміджу особистості. У особистості є внутрішній духовний світ, але немає «внутрішнього іміджу».

Зовнішній імідж – це оцінка компанії зовнішнім співтовариством, а внутрішній імідж формується на основі колективної думки персоналу даної організації.

Таким чином, імідж організації має більш складну структуру ніж імідж особистості, оскільки складається з зовнішнього і внутрішнього іміджу. Створення зовнішнього іміджу вимагає одного комплексу дій, а для внутрішнього іміджу – іншого, але існує стійка кореляція між ними. Імідж організації тісно пов'язаний з такими поняттями як корпоративна етика, корпоративна місія, корпоративна ідентичність, корпоративна культура.

Список використаних джерел:

1. Палеха Ю.І. Іміджологія : навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. Київ : Видво Європ. ун-ту, 2005. 324с.
2. Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер. Київ : ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1998. 256 с.
3. Холод А.М. Основы имиджологии. Київ: ЕУФІІБ, 2001. 172 с.
4. Шепель В.М. Имиджология. Как нравится людям. Москва : Народное образование, 2002. 500 с.
5. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language Lexicon Publications, Publicity and advertising, Press, 1993. 856 p.

Черевач Вікторія

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Особливістю екологічного менеджменту виступає той факт, що він передбачає розробку екологічних завдань на основі відповідних стратегій і програм, а також їх реалізацію шляхом створення профільних структур, контроль за результатами на всіх рівнях. Насамперед це пов'язано з тим, що екологічні проблеми мають довготривалий та глобальний характер і впливають на інтереси різних поколінь.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 14001, система екологічного менеджменту – це частина загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [1].

Отже, екологічний менеджмент – це система, за допомогою якої здійснюється управління тими видами діяльності підприємств, які завдають або потенційно здатні завдати шкоди навколишньому середовищу; це тип управління, принципово орієнтований на формування й розвиток екологічного права та екологічної культури життєдіяльності людини, які побудовані на соціально-економічному і соціально-психологічному мотивуванні досягнення гармонії між людиною і природою [1].

Основним принципом перспективної екологічної політики повинен бути принцип «за забруднення навколишнього середовища несе відповідальність перш за все виробник». Відповідно на виробника держава впливає за допомогою плати за природні ресурси (грунт, воду, повітря), за перевищення норм викидів, за допомогою еко-податків. Це регулювання - перша умова раціонального поєднання екологічної та зовнішньоторговельної політики держави.

Загальними принципами екологічної політики є:

- 1) принцип субсидіарності (спільна діяльність на тих напрямках, де країни не можуть впоратися самі або таке вирішення буде більш ефективним, ніж на рівні держави);
- 2) принцип обережності;
- 3) принцип профілактики (превентивних, попереджувальних дій) полягає в тому, щоб завчасно уникати забруднення навколишнього середовища;
- 4) принцип «винного» являє собою ринковий інструмент охорони навколишнього середовища, який ґрунтується на передумові, згідно з якою витрати з усунення забруднення навколишнього середовища повинен брати на себе той, хто несе відповідальність за його виникнення (суттєво підкріплений у 2004 р. Директивою 2004/35/ЄС про цивільну відповідальність за забруднення довкілля);
- 5) принцип екологічної орієнтованості, коли будь-яка діяльність здійснюється з урахуванням потреб навколишнього середовища;
- 6) принцип інтеграції екологічної політики у розробку і проведення всіх інших політик ЄС [2].

Питання екологічної політики в свій час вивчали такі вчені: В. К. Матвійчук, Ю. О. Чугаєнко, О. І. Савенков, Н. Г. Словесна, Г. Фогль, М. Микієвич, М. Петрас та ін. Але сучасний стан та перспективи розвитку екологічної політики, зокрема в умовах сучасних інтеграційних процесів, висвітлено недостатньо.

Оскільки екологічні витрати впливають на конкурентні позиції окремих виробників і країн (в зв'язку зі збільшенням собівартості національної продукції і послуг), багато дослідників з підставою вважають, що ефективно координувати екологічну і зовнішньоторговельну політику можливо тільки на макроекономічному рівні з урахуванням міжнародних угод [1]. Такі угоди в рамках СОТ повинні перешкоджати екологічному демпінгу - обмежувати експорт з країн, які не здійснюють активної екологічної політики, які заощаджують на витратах по захисту навколишнього середовища. З іншого боку, вони покликані обмежувати «витік промисловості» з брудними технологіями з розвинених країн в країни, що розвиваються [3].

У сфері виробництва аналіз ефективності екологічного інвестування передбачає 3 види оцінок: інвестування в «брудні» галузі; інвестування в екологічно чисті виробництва; екологічні інвестиції в лідируючих компаніях в окремі галузі економіки.

При цьому необхідно прагнути хоча б до двосторонньої гармонізації екологічної політики таких країн, до поступового запровадження природоохоронних заходів, надаючи торговим партнерам можливість пристосовуватися до нових умов конкуренції протягом певного перехідного періоду (не менше 5 років).

В першу чергу від зниження рівня конкурентоспроможності в сучасному світовому господарстві можуть постраждати «брудні» виробництва в хімічній і нафтохімічній промисловості, в якій очисні комплекси поки

малоефективні, хоча і вимагають великих капіталовкладень. У таких виробництвах актуальним завданням стає формування нової екологічної виробничої культури, розробка безвідходних технологій і нових способів переробки відходів, в тому числі шляхом розвитку міжнародного співробітництва, міжнародної виробничої і науково-технічної інтеграції.

У розвинених країнах з урахуванням вимог екології приймаються рішення про обмеження імпорту, використовуються нетарифні бар'єри у вигляді спеціальних технічних стандартів, спеціальні маркування товарів, що підтверджують їх екологічну чистоту. Для країн, що розвиваються все це створює перешкоди, що ускладнюють розвиток їх експорту. Труднощі виникають і через відсутність відповідної інформації про екологічні вимоги, що висуваються до товару на окремих товарних ринках. Так, недостатня інформованість про німецьку програму «Зелений пункт» (щодо утилізації відходів упаковки) поставила підприємства багатьох країн (що розвиваються і розвинених) в нерівні конкурентні умови з німецькими фірмами. Текстильна промисловість країн, що розвиваються виявилася недостатньо конкурентоспроможною і через встановлення в ЄС особливих вимог до екологічної безпеки вирощування бавовни і екологічну чистоту барвників.

Звідси звинувачення (на адресу розвинених країн) в «зеленому» протекціонізмі і «екологічному імперіалізмі». При цьому останній трактується і як політика, спрямована на переміщення «брудних» виробництв в менш розвинені країни, і як політика в сфері екологічної стандартизації, що розробляється без врахування реальних можливостей країн, що розвиваються впроваджувати екостандарти [1].

Таким чином, світова організація торгівлі відстоює вимоги до свободи торгових відносин і вимоги до підвищення рівня захисту навколишнього природного середовища. І правила СОТ передбачають особливе становище менш розвинених країн при реалізації таких вимог. Однак механізм, який покликаний забезпечити виконання цих правил, недосконалий. Необхідно певне реформування режиму ГАТТ/СОТ в напрямку підвищення відповідальності розвинених країн за екологізацію виробництва їх торгових партнерів з країн, що розвиваються. Цим країнам потрібна і фінансова допомога, і організація технологічного сприяння в формі трансферту передових технологій і більш активного науково-технічного співробітництва з розвиненими країнами.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601> (дата звернення: 26.04.2020).
2. Матвійчук В. К., Чугаєнко Ю. О., Савенков О. І. Екологічна політика в системі державного управління національним господарством : Монографія. К.: Національна академія управління, 2013. 198 с.
3. Д-р Фогль Г., Союз Захисту Навколишнього середовища: На порозі послідовного розвитку. *UmweltMagazin*. 2002, С. 85.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У сучасних умовах господарювання одним з головних показників розвитку сфери послуг є конкурентоспроможність послуг, яка безпосередньо пов'язана з рівнем інноваційної діяльності на кожному сервісному підприємстві. Сучасна економіка являє собою складний механізм господарювання, в якому взаємодіють різні структурні елементи комерційного, виробничого, інформаційного і фінансового характерів, для успішного функціонування якого необхідні економічні перетворення, що враховують інтереси регіонів, галузей, підприємств і суспільства в цілому.

Інноваційна діяльність як результуюча якісних змін в економіці підприємств концентрує в собі вплив всіх факторів і схильна до змін в залежності від ступеня участі споживача в інноваційному процесі. У зв'язку з цим виникає необхідність формування систем управління інноваційними процесами, визначення організаційної структури і функцій її підрозділів [2].

Система інноваційного процесу являє собою сукупність інновацій, інноваційного потенціалу підприємства (регіону) і інноваційної інфраструктури. Остання складова створює конкретні фінансові, організаційні, виробничі та соціальні

умови реалізації інновацій шляхом інформаційного забезпечення, матеріально-технічного та організаційного обслуговування, що безпосередньо впливає на формування на підприємстві необхідного рівня інноваційного потенціалу [1].

Інновації в сфері послуг повинні задовольняти певні потреби як у виробників, так і споживачів сервісних послуг, забезпечуючи в той же час досягнення цілей сервісного підприємства, підвищення ефективності його функціонування, збільшення прибутковості і стабілізацію ринкових позицій.

Управління інноваційними процесами має базуватися на основних наукових принципах: орієнтації на споживача, системності, пріоритетності, узгодженості з усіма учасниками інноваційного процесу і т.д. Це вимагає розробки стратегії інноваційного управління, основним елементом якої є довгострокові цілі інноваційного розвитку, інтегровані в систему стратегічних цілей підприємства сфери послуг, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і виживання в довгостроковій перспективі.

Формулювання і розвиток системи управління інноваційними процесами в сфері послуг в значній мірі залежить від характеристики етапів життєвого циклу послуги, параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, інноваційного потенціалу, фінансового забезпечення інноваційних перетворень. Прийнято виділяти п'ять фаз життєвого циклу послуги: створення, розробка і планування сервісного продукту, впровадження на ринок; зростання обсягів реалізації послуг;

насичення ринку і скорочення реалізації послуг, що вимагає подальшого її оновлення, поліпшення якісних параметрів. Збільшення фази життєвого циклу - зростання обсягу продажів - можливо за рахунок модернізації обладнання, розробки нових приладів і пристроїв, пошуку найбільш ефективних форм організації інноваційного управління. При цьому стратегічна інноваційна мета виступає як засіб досягнення пріоритетних цілей підприємств. За змістом мети формуються або наступальна інноваційна стратегія, спрямована на досягнення лідируючого положення на ринку послуг, або стабілізаційна, спрямована на утримання завойованих позицій [3].

Серед багатьох наукових підходів до інноваційного управління (системний, відтворювально-еволюційних, функціональних, маркетингових, нормативних, процесного і ін.) для сфери послуг та її підприємств можна виділити найбільш раціональні для застосування як для управління сферою послуг регіону в цілому, так і для підприємств сервісу, серед яких велике число малих форм. Для регіонального інноваційного управління сферою послуг рекомендується раціональне застосування системного підходу, який, базуючись на дослідженні об'єктів управління як систем, дозволяє підвищити організованість, якість і ефективність управління та ефективність керованих об'єктів. Для підприємств сфери послуг і сервісу можна рекомендувати процесний і маркетинговий підходи до інноваційного менеджменту. Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані дії зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, координації [3].

Центральною функцією інноваційного менеджменту в цьому випадку є координація, організуюча взаємодія і узгодженість роботи підрозділів підприємства, що найбільш раціонально для середніх і великих сервісних центрів. Маркетинговий підхід до інноваційного управління передбачає орієнтацію на споживача, коли стратегія сервісного підприємства повинна здійснюватися на основі аналізу стратегічних потреб в певних послугах, стратегічної сегментації ринку, прогнозуванні життєвого циклу послуги, аналізі конкурентоспроможності послуги та ін. В нових умовах господарювання кожний потенційний споживач стає фактичною основою технічного завдання на проведення маркетингового дослідження, причому першорядне значення надається проникненню (дифузії) нововведень на ринок послуг (стратегія просування), формування каналів збуту і позиціонування інновацій на ринку (оперативний інноваційний маркетинг).

Інноваційний маркетинг є ефективним інструментом в боротьбі за конкурентні переваги, що доведено досвідом розвинених країн. Застосування маркетингового підходу має на меті наступні пріоритети при виборі критеріїв управління: підвищення якості послуги відповідно до потреб споживача, економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості сервісу, економія ресурсів і виробника послуг за рахунок вдосконалення системи інноваційного менеджменту.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг необхідно застосовувати інноваційний менеджмент, що дозволить завоювати нові ринки збуту послуг, залучення нових споживачів за рахунок використання ефективних засобів, предметів праці, методів та інструментів управління, забезпечити більш стійке функціонування підприємства в довгостроковому періоді розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бовін А.А. Управління інноваціями в організації. Київ: «Омега-Л», 2018. 415 с.
2. Лацонік У. Теорія інноваційного підприємства. *Terra economicus: зб. статей українських та зарубіжних економістів початку XXI століття*. Київ: НаукаСпектр, 2018. 672 с.
3. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. Харків: «Світанок», 2013 р.
4. Федцов В.Г. Предпринимательство (сфера сервиса). Москва: «Дашков і К», 2015 р.

Шахнюк Анжеліка

Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРУКТУРА ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО ІМІДЖУ ЛЮДИНИ

Створення позитивного іміджу людини відіграє значну роль у його професійній діяльності. Успіх людини у професійній діяльності нерідко залежить від його зовнішнього вигляду, його голосу, манери поведінки та невербальної постави. Здатність впливати на інших людей формується не тільки завдяки розуму, силі волі, культури та внутрішній загартованості, але й від того, як люди сприймають наш вигляд.

Проблематика ділового іміджу достатньо досліджена сучасними науковцями. Зокрема, це такі видатні вчені як П. Берд, Е.В. Галицька, В.М. Шепель, Л. Браун, С.П. Бочарова, Ф. Джефкінс та інші.

Термін «імідж» (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень [4].

Інтуїтивно будь-яка людина незалежно від її професії та роду діяльності прагне створити позитивний імідж себе як фахівця у певній області. Таким чином, імідж кожної людини буде повним відображенням його особистості у своїй професійній діяльності.

Структура іміджу особистості включає в себе декілька основних понять:

- зовнішній вигляд;
- соціально-рольові характеристики;
- символіка іміджу;
- індивідуально-особистісні властивості.

До зовнішнього вигляду відносять: фізіологічні данні (статура, ріст, постава тощо), костюм, зачіска, манікюр, манера поведінки та мовлення, жести та пози, погляд, міміка, запах, що йде від людини.

Зовнішність – це те, чим володіє кожна людина незалежно від статі, віку, расової та етнічної приналежності. Це те, що усвідомлено, а більшою мірою не усвідомлено впливає на сприйняття самого себе, інших, на світовідчуття людини. Сприйняття людини людиною починається зі сприйняття зовнішності іншого. Переживання з приводу зовнішності є важливим фактором, який визначає становлення особистості індивіда та професіонала, а в подальшому – його функціонування [1].

Соціально-рольові характеристики - це репутація людини, тобто суспільна думка про неї; легенда, тобто історія життя людини та її життєві цілі. Соціально-рольові характеристики мають тенденцію постійно змінюватись відповідно до змін професійної діяльності людини.

Символіка іміджу включає в себе ім'я, особиста атрибутика (логотип, герб, числа, марка), соціальні символи, тобто речі, що підкреслюють статусність людини та його створений імідж. Таким чином імідж набуває рис особистості, що транслиуються через певні символи суспільству.

Індивідуально-особистісні властивості іміджу повинні відображати характер людини, транслювати її життєві цінності, демонструвати професійні якості та навички, виражати стиль взаємин з людьми. Дані властивості повинні бути стійкими і незмінними в структурі формуванні іміджу людини. Це певний набір рис та якостей, який повинна демонструвати успішна, ділова людина у своїй професійній діяльності.

Таким чином формується позитивна структура іміджу ділової, успішної людини. Щоб даний образ мав вплив на інших людей необхідно працювати над всіма його аспектами: одяг, мова, поведінка, характер, жести, рухи, зовнішність тощо. Але сприятливий імідж може лише доповнювати професійні якості спеціаліста, він не повинен стояти на першому місці його професійного формування.

Список використаних джерел:

1. Мазоренко М.О. Діловий імідж - професійно важлива якість спеціаліста. *Проблеми екстримальної та кризової психології*. 2013. Вип. 7. С. 319-327.
2. Митцева О.С. Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. 2018. Вип. 59.
3. Овсієнко А. Зовнішній вигляд як запорука позитивного іміджу ділової людини. *Суспільство. Документ. Комунікація. Серія «Філологічні науки»*. 2019. Вип. 7. С. 160 – 172.
4. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p11.html.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

На сучасному етапі місцевого розвитку все більшої актуальності набуває стратегічне планування. Залучення мінімальної кількості ресурсів для досягнення максимального результату було та залишається важливим завданням місцевої влади. Стратегічне планування – це системний спосіб управління змінами у створенні якомога кращого майбутнього [1, с.113]. Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів необхідність планувальної діяльності на місцевому рівні. В нашій державі, як і в інших країнах світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування територіального розвитку. Місцевий розвиток має комплекс різноманітних соціальних, економічних, екологічних, культурно-духовних чинників, які потрібно брати до уваги під час територіального планування. Саме по цій причині на території розробляється не один, а кілька планувальних документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення які разом генерують цілісну систему планування місцевого розвитку.

Формування цілісної взаємоузгодженої системи планування місцевого розвитку відбувається завдяки системній діяльності. За допомогою місцевої стратегії організовується процес розробки та корегування фінансових і соціально-економічних програм, а потім генерального плану. В стратегії визначаються головні напрями місцевого розвитку, найважливіші проекти для реалізації представлених ідей. Генеральний план відповідає за створення потрібної бази для того, щоб втілити в життя визначені в стратегічному плані наміри [3, с. 14]. Стратегічні пріоритети у середньостроковому вимірі мають вигляд комплексних соціально-економічних і секторальних програм. Поточна діяльність і робота з реалізації середньострокових цілей відображаються у щорічних програмах соціально-економічного розвитку, які тісно пов'язані з щорічним бюджетом. У сучасному розумінні стратегія є процесом прийняття рішень щодо майбутньої діяльності та повинна містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку [2, с. 32].

Задля визначення якісних параметрів місцевого розвитку поширеним методом аналітичної діяльності є SWOT-аналіз. За допомогою цього аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони даної території, а також зовнішні шанси та ризики її подальшого розвитку. SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку зважаючи на наявні сильні та слабкі сторони є найоптимальнішою для оперативного та продуктивного реагування на зміни у зовнішньому середовищі і використання сприятливих можливостей та мінімізації наявних ризиків. Виходячи з результатів SWOT-аналізу можна помітити, що не всі розуміють як конструктивно формувати стратегічні плани. Багато районів на своїх сайтах презентують стратегічні плани у вигляді загальних цілей, без конкретики та чіткого плану дій.

Стратегічні плани мають такі переваги: По-перше, стратегічний план місцевого розвитку, створений громадою зважаючи на її інтереси та пріоритети, є стабільнішим, ніж створений певними виконавчими органами місцевої влади, тому що зміна управлінських команд менш важлива. По-друге, такий план є організуючим документом, який дає змогу використовувати наявні фінансові та інші ресурси міста з чітко сформованою метою, тобто ефективніше. По-третє, стратегічний план є узгодженим планом партнерства трьох секторів громади – місцевої влади, бізнесових структур та громадських організацій; передбачені у стратегічному плані заходи здійснюються не тільки за рахунок місцевої влади, але й іншими секторами громади. По-четверте, сформований стратегічний план розвитку забезпечує громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи грантів, що надаються різними донорськими організаціями. Досвід свідчить, що банки і фінансові донори розглядають бізнес-плани міст чи їх заявки на отримання грантів лише за умови наявності у стратегічних планів розвитку міста, з яких видно, що мета, для досягнення якої місто потребує коштів, передбачена в стратегічному плані розвитку міста, а отже, підтримується громадою.

На даний момент в Україні існує грантова програма для місцевих організацій громадянського суспільства. Ми маємо велику кількість неурядових організацій і груп, які мають бажання та ідеї для розроблення проектів суспільно важливого значення. Організації які отримали грант в результаті отримують стратегічний план, якого мають дотримуватися. Аудитори перевіряють фінансові звіти за грантом та змістовні результати роботи, і, після підтвердження правомірності діяльності організації, вона має право знову взяти участь у проекті. Ця програма надає можливість організаціям громадянського суспільства проводити дослідження та аналізувати потреби різних соціальних груп населення та скласти план індивідуального організаційного розвитку, а також отримати фінансування для цих потреб. Але процес прийняття рішення щодо надання або ненадання гранту є досить тривалим, та не покриває експлуатаційні витрати учасників. Тобто багато учасників потратило свої ресурси на представлення та презентацію, а фінансування надається лише одному проекту. Потрібно взяти до уваги, що з більшою ймовірністю переможе той, в кого є хоч якийсь вплив на більшу аудиторію людей, які можуть проголосувати.

В той час коли існує недостатність ресурсів з'являється потреба обирати між сферами, куди буде спрямований той обсяг ресурсів, який є на даний час. До таких сфер зазвичай належить: розвиток системи освіти, ремонт доріг, житлово-комунальна інфраструктура, надбавки до зарплат або підтримка розвитку підприємництва. Для цього стратегія повинна визначити специфіку території, розставити пріоритети, сформувавши цілі і прогнози розвитку в даних умовах. Щоб дійти до оптимальної аргументованої відповіді, необхідна копітка робота з аналізу всіх складових територіального життя та зовнішніх факторів, що на нього впливають. Тобто недостатньо зібратися і поговорити про майбутнє території, потрібно визначити конкурентні переваги та обґрунтувати стратегічний вибір конкретними фактами.

Стратегічне управління орієнтується на людський потенціал як основу організації або на територіальну громаду як основу будь-якої території, зважає на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дає змогу досягати мети функціонування території та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління постійно фіксує, що потрібно робити сьогодні для досягнення поставлених цілей у майбутньому. Водночас стратегічне управління є процесом, що визначає послідовність дій з планування і реалізації стратегії. Така послідовність включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє території досягати своїх цілей.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що сама сутність стратегічного управління робить його обов'язковим інструментом в сучасних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, а традиційні територіальні конкурентні переваги часто втрачають своє значення як вирішальні фактори розвитку.

Список використаних джерел:

1. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. Київ : Вид-во «Крамар», 2016. С. 170.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. К.: Вид-во НАДУ, 2017. С. 96.
3. Широконос В.Є. Взаємозв'язок функцій планування та контролю як засіб ефективного управління. *Наук.-практ. вид. «Незалежний аудитор»*, 2017. С. 70.

Шевчук Віктор

Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від усіх учасників господарських відносин упровадження нових інноваційних підходів до своєї діяльності, а також зміни ціннісної орієнтації власної діяльності. Якщо раніше на попит не впливали такі чинники, як екологічність виробництва, соціальна відповідальність підприємства, рівень забрудненості навколишнього середовища, то сьогодні споживач під час покупки будь-якого товару приділяє значну увагу сферам діяльності підприємства та його іміджу. Українські підприємства нині перебувають у стані переходу до якісно нових методів управління, що передбачають не тільки впровадження інновацій, переосмислення стратегії власної діяльності, а й упровадження екологічно орієнтованого менеджменту.

Екологічним аспектам управління діяльністю підприємств присвячені праці таких вітчизняних учених, як: О.Ф. Балацький, П.В. Барна, В.Н. Боронос, В.В. Буряковський, Л.П. Гацька, О.В. Китаєв, Л.Ф. Кожушко, Л.Г. Мельник, П.Н. Рубанов, П.М. Скрипчук, М.К. Шапочка та ін. Проблематикою екологічного менеджменту на протязі тривалого часу займалися відомі вчені економісти, а саме: О.І. Гуторов, О.М. Ворожко, М.Е. Ільїн, Н.М. Лозовська, В.Ф. Семнюк, О.Л. Михайлюк, О.О. Павленко, Н.В. Селиванова, П.М. Скрипчук, Т.А. Трифонова, В.О. Лук'янихіна та ін.

Метою даного дослідження є визначення основних аспектів впровадження екологічного менеджменту на підприємствах.

Екологічний менеджмент - сукупність адміністративно-командних і ринкових інструментів, важелів і стимулів, що забезпечують усвідомлену зацікавленість ресурсокористувачів у виборі найбільш ефективних управлінських рішень в сфері природокористування, у тому числі як на макро-, так і на мікрорівні [1, с. 50].

Система екологічного менеджменту – частина загальної системи менеджменту, що включає в себе організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності, практичну діяльність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для розробки, впровадження, досягнення цілей екологічної політики, її перегляду і коректування.

Важливими умовами існування системи, яка займається адмініструванням екологічно спрямованих робіт і проектів, а також несе відповідальність за результати їх виконання є: формування єдиної екологічної політики та цільової програми; наявність у керівних кадрах системи екологічного менеджменту відповідних кваліфікацій та досвіду роботи в даному напрямку; чітке осмислення співробітниками підприємства своїх завдань, обов'язків і прав у процесі виконання цільової програми; розробка та впровадження на підприємстві єдиних методів, процесів та створення засобів і умов для виконання цільової програми. Для виконання цих умов необхідні мотивація, навчання, інформаційне та технологічне забезпечення співробітників, що представляють головну силу в процесі охорони навколишнього природного середовища. Виконанням цих функцій і покликана займатися система екологічного менеджменту автотранспортного підприємства.

На сьогоднішній день, більшість українських підприємств лише пристосовуються до вже існуючих норм та міжнародних нормативно-правових актів у сфері ресурсозбереження і раціонального природокористування, але впровадження системи екологічного менеджменту не повинно носити примусовий характер, а має бути закріплено у вигляді внутрішніх правил ведення бізнесу. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві потребує здійснення витрат та інвестицій підприємств на охорону навколишнього середовища. Варто зазначити, що витрати українських підприємств на природоохоронну діяльність є недостатніми, що спричинено низькою економічною зацікавленістю у здійсненні заходів щодо природоохоронної діяльності.

Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві пов'язано зі збільшення витрат на охорону навколишнього середовища. Витрати на охорону навколишнього природного середовища – фактичні витрати на охорону навколишнього природного середовища, направлені на запобігання або зведення до мінімуму збитків якості навколишнього природного середовища, а також необхідні витрати на усунення негативних наслідків (збитку) погіршення якості навколишнього природного середовища або компенсації за них. Обліковуються витрати на зниження шкідливого впливу низької якості навколишнього природного середовища на здоров'я та благополуччя людей. Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища – витрати, які здійснюються на підтримку (утримання та експлуатацію) об'єкта (основних засобів природоохоронного призначення) в робочому стані, та входять до складу витрат поточного періоду [2, с. 72].

Впровадження екологічного менеджменту на підприємстві можна вважати економічно корисним і доцільним завдяки наступним факторам:

- економія виробничих витрат і ресурсів. Завдяки екологічному менеджменту можна значно раціоналізувати споживання сировинних матеріалів, води, енергії, скорочуючи, таким чином, виробничі витрати. Крім цього, значної економії ресурсів і коштів можна досягти за рахунок вироблення продукції, що підлягає вторинній переробці. Скорочення обсягу викидів шкідливих речовин допомагає уникнути штрафів та стягнень.

- покращення якості продукції. Існує безпосередній зв'язок між дотриманням принципів екологічної політики й екологічного менеджменту та покращенням якості продукції. Чимдалі, тим більше у свідомості споживачів якість продукції буде асоціювати з її відповідністю екологічним стандартам. Не випадково велика кількість суб'єктів господарювання, які свого часу впровадили стандарти якості ISO 9000, пізніше звернулась до міжнародних стандартів екологічного менеджменту ISO 14000 [3].

- покращення відносин із органами державної влади. Декларування екологічної політики і впровадження системи екологічного менеджменту зазвичай призводить до послаблення адміністративного тиску на підприємство з боку контролюючих державних органів.

- розширення ринків збуту продукції і приваблення нових споживачів. Зростання громадської екологічної обізнаності безпосередньо відображається на поведінці споживачів, які вимагають від виробників екологічно безпечної продукції та послуг. Для виробників вихід на нові ринки збуту, особливо у розвинених країнах, є неможливим без дотримання екологічних стандартів.

- вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій. Пошук оптимальних з екологічної точки зору виробничих рішень призводить до технологічного оновлення виробничих процесів, а також до появи інноваційних, тобто якісно нових, продуктів [3].

Таким чином, впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві дозволить: зменшити ресурси та витрати виробництва внаслідок раціоналізації споживання сировини, матеріалів та природних

ресурсів; підвищити вмотивованість працівників підприємства; забезпечити високу якість продукції підприємства; розширити ринки збуту, за рахунок виходу підприємства на зовнішні ринки; підвищити ефективність інноваційної діяльності підприємства; урегулювати відносини з державними органами влади, партнерами, споживачами та іншими зацікавленими особами.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко К.А. Сутність та складові системи екологічного менеджменту. *Європейські перспективи*. 2018. Вип. 6. С. 47-52.
2. Кузьменко О.Б. Основи екологічного менеджменту: навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2018. 160 с.
3. Харченко Т.Б. Формування та впровадження екологічного менеджменту на підприємствах України. URL: <http://www.econom.univ.kiev.ua>.

Шевчук Тетяна

Науковий керівник: Горшков М.А., ст.викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИМСТВА

Сучасне ринкове становище вимагає від підприємств здійснення чіткого й ефективного планування своєї діяльності, регулярного збору та систематизації інформації як про власний стан, так і про положення конкурентів, оцінку власних перспектив та можливостей. Саме за допомогою стратегічного планування можна передбачити та певним чином врахувати зміни зовнішнього середовища, а також зуміти правильно підготуватись до непередбачуваних обставин та стратегічних змін. Це і визначає актуальність даної теми.

Питання стратегічного планування розвитку підприємства досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них, слід виділити наступних: Винокуров В., Гончарова С., Косіолі Н., Планут А., Котч М., Пономаренко В., Ястремська О. Не дивлячись на серйозну зацікавленість процесом стратегічного планування, проблема і надалі залишається досить актуальною.

Сьогодні не існує єдиного визначення поняття «стратегічного планування». Але, узагальнюючи різні тлумачення, можна дійти висновку, що під стратегічним плануванням слід розглядати процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [3, с.33].

Стратегічне планування є центром системи стратегічного управління. Можна виділити наступні передумови до його переходу:

- потреба реагування на зміни у внутрішньому середовищі підприємства;
- необхідність об'єднання різних напрямків діяльності в умовах децентралізації;

- необхідність у вираженні та інтенсифікації розвитку виражених конкурентних переваг;
- розвиток науки та техніки, що пришвидшує зародження та впровадження нових ідей;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток глобальних інформаційних мереж для визначення слабких сторін конкурентів тощо.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм [4, с.74]. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами [2, с. 23] .

Слід зазначити, що на національному ринку даний вид планування практично не здійснюється. Причина полягає у тому, що відомі методи стратегічного управління, які широко використовуються в зарубіжжі, не є адаптованими до вітчизняного ринку, внаслідок чого українські спеціалісти не мають необхідного досвіду та навичок у даній сфері.

Аналіз різноманітних наукових досліджень дає змогу виділити основні етапи здійснення стратегічного планування розвитку підприємства, а саме [1, с.102]:

1. Розробка цілей розвитку підприємства;
2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства;
3. Наявність інформаційного забезпечення планування економічного розвитку підприємства;
4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства;

6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства;
7. Виконання планово-економічних розрахунків;
8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації;
9. Вибір стратегії розвитку підприємства;
10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, стратегічне планування передбачає поступове планування майбутніх результатів виходячи з глобальних ідей та цілей підприємства. Слід пам'ятати, що за допомогою стратегічного планування розвитку підприємства стає доступним ряд переваг, а саме: готовність до зовнішніх змін, відповідність ресурсів змінам як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, прояснення різноманітних проблем, контроль та координація діяльності різних підрозділів підприємства.

Отже, на нашу думку, за умов раціонального та послідовного здійснення стратегічного планування більшість вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність і сприяти власному сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. Київ, 2012. №3. С. 97–109.
2. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. Київ, 2015. № 1 С.72.
3. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 255 с.
4. Федоркіна М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. Том 1(№3). С.101.

Шевчук Тетяна

Науковий керівник: Соколовська В.В., к.е.н, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АТЕСТАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Внаслідок стрімкого розвитку економічних відносин, посилення конкуренції як на світовому, так і на внутрішньому ринку, зростають і вимоги до рівня компетентності персоналу на підприємствах.

Тобто, провідне місце займає оцінка професійних, організаторських здібностей працівників на різних рівнях управління. Все це зумовлює зростання ролі атестації персоналу.

Дане питання досліджувало ряд як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Дятлов В.А., Магуру М.І., Сардак О.В., Ушаков Г.К. та інші. Але, слід зазначити, що питання стосовно атестації персоналу залишаються дослідженими недосконало, що і визначає актуальність даної теми.

Атестація персоналу є складним поняттям та в той же час є досить важливою складовою системи управління людськими ресурсами в сучасних економічних умовах. Тому, тільки правильність її проведення заключається насамперед у використанні новітніх методів оцінки персоналу, що у свою чергу повинне забезпечити вищий рівень віддачі людських ресурсів на вітчизняних підприємствах, підвищення професійного рівня керівників, професіоналів і фахівців з вищою освітою.

Разом з тим, під «атестацією» слід розуміти «процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня». Відповідно до цього, атестаційна комісія на підставі усіх даних, за наявності не менше 2/3 її членів, таємним або відкритим голосуванням приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі[5].

До складу комісії (як правило, це 5-9 осіб) включають керівників структурних підрозділів, кваліфікованих фахівців із досвідом роботи у відповідних сферах, представників профспілки, а якщо її немає, – одного з працівників, обраного трудовим колективом [4].

Аналізуючи різні джерела, можна виділити основні завдання атестації, а саме [1]:

- відповідність працівника конкретній посаді;
- дослідження використання потенційних здібностей працівника;
- мотивація персоналу з метою росту його професійної компетенції;
- визначення напрямків підвищення кваліфікації;
- створення альтернативних ідей стосовно переміщення кадрів та ін.

Підготовка до проведення атестації передбачає організацію роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

Цілі атестації можуть бути різні: прийняття офіційного рішення, яке підтверджує або змінює соціальний статус (посаду) атестованого, контроль за виконанням поставлених завдань, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про шляхи, форми навчання, перепідготовку і т. ін.

Для забезпечення ефективного проведення атестації, необхідно завчасно підготувати достатню кількість ресурсів, тобто необхідно забезпечити наявність наступних складових [3]:

- нормативно-правова база;
- інформаційна база;
- науково-методичне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- кадрове забезпечення.

На кожного працівника, який підлягає атестації, готується характеристика з усебічною оцінкою відповідності професійної підготовки й ділової кваліфікації працівника наявним вимогам щодо відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показники результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Таким чином, оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оцінка є однією з функцій управління, за допомогою якої відбувається обґрунтування прийняття будь-якого управлінського рішення [2].

Якщо по завершенню атестації, комісія надала позитивну оцінку, то такого працівника можна з впевненістю рекомендувати керівнику підприємства, тобто визнати таким, що відповідає своїй посаді.

Отже, за допомогою атестації можна оцінити на скільки вдало підібрана посада для конкретного працівника, а також оцінити результати його роботи. Завдяки даному методу підприємство зможе правильно та раціонально розпоряджатися наявними ресурсами.

Слід зазначити, що для досягнення вищої ефективності від проведених атестацій слід займатися їх вдосконаленням, а саме: використовувати різні методики, запозичувати успішні професійні стандарти та впроваджувати їх тощо.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
3. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*, 2011. С. 46-50.
4. Толкованов В. Профілі компетентності – передусім механізм і процедура. *Урядовий кур'єр*. Чернівці, 2012. С. 6.
5. Циганова Н. М. Атестація керівників. *Баланс – бюджет*. Київ, 2018. С. 17-18

Щуровський Володимир
Науковий керівник: Бабчинська О.І., к.геогр.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогоднішній день ефективне управління персоналу основне завдання для будь-якої компанії та організації. Працівники компаній, їх знання, навички, а також досвід, практично найголовніше джерело підвищення ефективності, а відповідно, зниження витрат організації.

Мотивація персоналу являє собою систему оплати праці на основі компетентності співробітників, якості та своєчасності виконання ними завдань, все перераховане являє собою необхідність для розвитку організації в умовах високої конкуренції.

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація – це те, що знаходиться «всередині» людини. Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи призводить до якісного результату. Мотиватор — чинник, позитивний або негативний, що “резонує на одній частоті” із мотивацією - це внутрішнє обґрунтування людиною певної дії, сформульоване нею з урахуванням власних уподобань, цінностей, потреб. У системі цінностей особи стимули і мотиватори можуть збігатися, а можуть суперечити одне одному. Крім того, людина може не зважати на певні стимули, тому що для неї на даний час важливішими є інші моменти, в той час як мотиватор завжди викликає певну реакцію [3,с.93].

Система мотивації та стимулювання персоналу повинна бути певним чином організованою, повинні дотримуватися всі необхідні принципи. Є таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці, від якого в будь-якому випадку краще не відхилятися в момент, коли виникає питання мотивації персоналу. Такий механізм повинен бути справедливим, а це повинні підтверджувати самі співробітники, тому як створюється він саме для них.

На трудову мотивацію впливають різні стимули система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар’єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик і внутрішня культура тощо.

Мотивація виникає із задоволених потреб і дій, що дають їй поштовх, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на певний час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час. Тому завжди важливо з’ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини.

Основним фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. При цьому дуже важливо врахувати, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов’язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість.

Дуже значна роль індивідуальних мір матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та інші. Нематеріальне стимулювання не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби. До нематеріальних методів стимулювання відносяться організаційні та морально-психологічні методи. Організації мають на увазі залучення працівників до участі у справах організації. Морально-психологічні методи полягають у створенні певних умов, при яких працівники відчували б професійний ріст [1,с.8].

Найбільш стійка система мотивації, заснована на особистих, колективних інтересах працівників компаній. Потрібно враховувати не тільки колективні (престиж підприємства, зростання конкурентоспроможності, вирішення соціальних, працевхоронних та екологічних проблем) і особисті (зростання доходів працівників, повагу в колективі, можливість росту кар'єри), а й суспільні інтереси.

Стимулювання праці - досить складна процедура. Існують певні вимоги до її організації: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність. Однією з головних проблем, що спостерігаються на підприємствах нашої країни, є занадто велика роль методів матеріальної мотивації. Ця обставина пов'язана з тим, що в теперішніх умовах, в яких опинилася Україна, працівники зацікавлені у працевлаштуванні саме на тих підприємствах, які можуть запропонувати найбільш високий рівень заробітної плати та преміювання[2,с.16].

Підсумовуючи викладений матеріал, варто зазначити, що основною ідеєю, яка є загальною для всіх підходів до визначення поняття мотивації, є те, що мотивація являє собою внутрішнє спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей та задоволення потреб. Оскільки потреби людей час від часу мають схильність до змін, то і процес мотивації є нескінченним

Таким чином, якщо організація, її керівництво прагнуть до зростання й розвитку, підвищення якості роботи, то немає іншого шляху, ніж створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених цілей. При цьому потрібно враховувати, що ми вже минули той час, коли співробітників цікавила тільки зарплата. Зараз спектр очікувань працівників значно більший і включає не тільки гідну зарплату і соціальний пакет, що багатьма працедавцями й досі вважається найзаповітнішою мрією їх співробітників.

Отже, на сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а фінансова стимуляція повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм. Застосовуючи непрямі фінансові заохочення, комбінуючи це з соціально-психологічними методами мотивування, можна значно підняти престиж професії медика. Тоді грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватиме до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, суспільне визнання та кар'єрне зростання.

Список використаних джерел:

1. Бодарецька О.М., Мельник О.Г., Жежуха В.Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2015. № 11. С.7–11.

2. Дьолог Т.І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційних механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка & держава*. 2013. №10. С.16–18.

3. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

Яремко Максим

Науковий керівник: Корж Н.В., д.е.н., професор
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Діяльність усіх суб'єктів господарювання відбувається під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. В процесі розробки та реалізації проектів фірма стикається з невизначеністю, пов'язаною з нестабільністю зовнішнього середовища та труднощами у прогнозуванні майбутніх подій. Це означає, що функціонування сучасних підприємств неможливе без уникнення ризикових ситуацій, а отже постає потреба у їх ефективному аналізі та справедливій оцінці.

Під оцінкою ризику ми розуміємо систематичний процес виявлення ризикових ситуацій у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства та впровадження ефективних заходів щодо їх зниження або ліквідації. Таким чином, управління ризиком на підприємстві є важливою складовою успішного менеджменту, а головна мета оцінки ризиків полягає у прийнятті рішення щодо доцільності вкладання коштів і часу в конкретну справу.

Аналіз вітчизняної та іноземної економічної літератури дозволяє виокремити різні методи аналізу ризику у дві групи: якісний аналіз та кількісний аналіз. Якісний аналіз, або логічний, передбачає використання суб'єктивних оцінок для ідентифікації ризиків, джерел їх виникнення та наслідків їх дії.

До даної групи відносять наступні методи: формально логічні, метою яких є виявлення сутності й факторів ризиків та які реалізуються фахівцями-аналітиками; експертні, призначені для одержання широкого переліку кількісних і якісних оцінок практично в усіх напрямках аналізу ризиків господарської діяльності [1].

Кількісний аналіз ризиків базується на використанні математичних обчислень і його найчастіше застосовують у ризик-менеджменті. Його особливості полягають в наступному:

- доцільний лише за умови використання об'єктивних даних;
- повинен базуватися на репрезентативних даних (хронологічних рядах, статистичних вибірках тощо).
- від аналітика вимагається розуміння формальних розрахунково-аналітичних методів і інструментів;
- застосування кількісних оцінок змінює рівень невизначеності – аж до повної детермінації рішень [2].

До методів кількісного аналізу відносять: економіко-статистичні (передбачають формалізовану обробку даних про ризикові ситуації), розрахунково-аналітичні (включає обробку кількісних та грошових оцінок ризику), аналогові (базуються на використанні даних про перебіг аналогічної діяльності у попередніх періодах), нормативні (визначення меж ризиків та гранично допустимих норм коефіцієнтів), моделювання (імітація реальних умов).

Таким чином, в процесі управління підприємством особливу увагу слід приділяти механізму оцінки ризиків при виборі певного управлінського рішення. Обравши відповідний метод оцінки та аналізу ризиків можна уникнути значних фінансових втрат або навіть банкрутства, тому не даремно іноземні підприємства виділяють значну роль ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Казакова Н.А., Прав Ю.Г., Марушева О.А. Застосування кількісних та якісних методів для оцінки ризиків будівельно-інвестиційних проектів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 150-160.

2. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 10. С. 1.1-1.6.

3. Корж Н. В., Соколовська В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 53-57.

4. Лисенко Ж. П., Юрій Е. О., Корж, Н. В. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 5. С. 59-64.

5. Швець Ю.О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 131-135.

Яричук Олег

Науковий керівник: Махначова Н.М., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЦІННОСТІ ТА ЦІЛІ СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ

Поняття суспільства і держави не збігаються ні за походженням, ні за обсягом. Формування суспільства тривало сотні тисяч років, а остаточно воно сформувалося приблизно 35-40 тисяч років тому. А потім «скінчилася праісторія і почалася історія людського суспільства» [2]. У первісному суспільстві не було ніякої держави. Всі відносини між людьми регулювалися неписаним правом. Держава виникає приблизно шість тисяч років тому. Таким чином, суспільство існувало без держави більше тридцяти тисяч років. Держава виникла разом з соціальними класами, коли неписане право вже не в змозі було регулювати суспільні відносини. Замість неписаного права виникає писане право.

За обсягом поняття суспільства ширше поняття держави. Суспільство містить чотири великі сфери: економічну, духовну, соціальну і політичну. Держава входить в політичну сферу і є її ядром.

Виникнення держави є закономірним процесом історичного розвитку. Сучасний французький політолог Д. Кола робить досить цікавий екскурс в історію походження терміна «держава». Він пише: «Слово «держава» походить від латинського *stare* (залишатися), яке несе в собі ідею стабільності, сталості. Французький термін має численні і дуже різні еквіваленти в інших мовах. З грецької мови терміном «держава» перекладається слово *Polis* (яким називають також місто) або *koinonia politike* (цивільне або політичне, суспільство); з латинської - слова *Imperium* (імперія, влада), *dominium* (підвладне господареві), *Civitas*, *Urbs* (місто) і особливо, може бути, *res publica* (суспільна справа)» [3]. Держава виникла з товариства і перетворилося в самостійний орган, що стоїть над суспільством і в той же час взаємодіє з ним. Тому нерідко поняття держави і суспільства розглядалися як синоніми. Аристотель, наприклад, аналізуючи генезис держави, відзначав, що «суспільство, що складається з кількох селищ, є цілком завершеною державою, яка досягла, можна сказати, в повній мірі самодостатнього стану і виникла заради потреб життя, але існує заради досягнення благаго життя» [4].

Але раз держава виникла на певному етапі розвитку суспільства, вона не може не взаємодіяти з ним. Як свідчить досвід історії, це взаємодія носить дуже складний характер, що відображає складні і суперечливі процеси розвитку самого суспільства. Справа в тому, що в суспільстві живуть і діють індивіди, що переслідують свої інтереси, які не завжди збігаються зі суспільними інтересами. Крім того, в суспільстві існують різні класи, що мають власні інтереси. І щоб соціум (тобто суспільство) не загинув, необхідний політичний орган, який регулює всі суспільні відносини. В якості такого регулятора виступає держава. Звичайно, без взаємодії з суспільством регулювання суспільних відносин неможливе.

Щоб з'ясувати діалектику моралі і політики, необхідно перш за все чітко позначити їх функції. Мораль, в широкому сенсі слова, є сукупністю правил, норм і принципів, якими керуються люди в процесі спільної діяльності і спілкування. Як і політика, мораль є, свого роду, регулятором взаємовідносин людей і тому має деякі спільні риси з нею [4]. Але ця спільність проявляється зовсім по-різному і в залежності від конкретних умов, бо у моралі і політики різні функції. Інакше кажучи, вони виконують в суспільстві різні регулятивні ролі. Мораль оперує поняттями «совість», «добре», «погано», «добро», «зло», «справедливість», «несправедливість», «гуманізм» і т. д. Вони відображають соціальні реалії, відносини людей один до одного і до суспільства. Протягом тисячоліть виробилися такі норми і принципи моралі, без дотримання яких суспільство не може нормально функціонувати, воно загине. Виходячи з моралі, суспільство починає аналізувати діяльність історичних особистостей і або їх засуджує, або співає їм дифірамби. Засуджує тоді, коли вони, захищаючи інтереси держави,

порушують моральні норми і принципи, а хвалить тоді, коли вони дотримуються цих принципів, але при цьому забувають про інтереси держави. А таке забуття нерідко призводить до загибелі самої держави і в кінцевому підсумку суспільства.

На відміну від моралі політика виходить не з добра або зла, справедливості чи несправедливості, гуманності або негуманності, а з інтересів. Тому політик керується інтересами, і якщо він впевнений в тому, що в даних обставинах інтереси його класу або держави вимагають прийняття рішення, яке суперечить моральним принципам, то він як політик ігнорує ці принципи. Тому не можна вимагати від нього приймати політичні рішення відповідно до морального кодексу. Талейран як людина був аморальний, але Наполеон не усунув його від політичної діяльності, тому що цінував його політичні якості.

Політик зацікавлений в збереженні цілого і тому жертвує частиною. Справжній політик розуміє, що якщо загине ціле, то загине і частина. Якщо, скажімо, загине народ, то загине і людина, що є частиною цього народу. Тому політик жертвує людиною в ім'я збереження народу. Політик не письменник і не зобов'язаний постійно думати про ту чи іншу особистість. Він несе політичну відповідальність і тому повинен піклуватися насамперед про ціле (суспільство), а потім про частини (особистості). Звичайно, політична відповідальність передбачає і особисту моральну відповідальність політика за державні справи. Політик має справу з масами, а не з окремою людиною. Тому несерйозними і наївними є твердження про те, що в центрі політики має знаходитися людина. Інша справа - письменник як представник суспільства. У центрі його уваги знаходиться (і не може не перебувати) людина зі своїми турботами і проблемами. Письменник покликаний, керуючись моральними принципами і нормами, описувати в образній формі життя особистості, окремої людини, висловлювати йому свої симпатії чи антипатії. Політик же, керуючись політичними інтересами, політичними законами і принципами, захищає інтереси якоїсь держави. Тому він приносить в жертву інтереси окремої особистості, якщо вони суперечать загальним інтересам.

Таким чином, протиріччя між державою і суспільством проявляються перш за все як протиріччя між мораллю і політикою. Мета суспільства - ненасильство. Мета держави - захист групових, національних та інших інтересів. Держава володіє потужним силовим агрегатом, і вона використовує його для захисту тих чи інших інтересів. Суспільству це не завжди подобається, але держава не прислухається до голосу суспільства. Це протиріччя, мабуть, буде існувати, поки є держава як політична форма управління суспільством.

На закінчення відзначимо, що в даний час у зв'язку з глобалізаційними процесами взаємодія суспільства і держави зазнає суттєвих трансформацій. Роль держави намагаються принизити, звести її лише до дотримання прав людини, захисту демократичних принципів і т. д. Але таке ставлення до держави вже призводить до негативних результатів. В економічній сфері,

наприклад в країнах, що розвиваються, держави фактично позбавлені можливості займатися національною економікою, так як їх нішу заповнили транснаціональні корпорації. Результат відомий: життєвий рівень більшості населення різко впав. Це породжує соціальні катаклізми з усіма наслідками, що випливають звідси. У духовній сфері держава позбавлена можливості сприяти збереженню національної культури. Імміграція мільйонів людей з однієї країни в іншу поступово призводить до розмивання національної ідентичності. Одним словом, порушений баланс у взаємодіях держави і суспільства. І якщо цей баланс не буде відновлений, то людство може зіткнутися з непередбачуваними наслідками.

Список використаних джерел:

1. Ювал Харарі. Sapiens. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього. К., 2016. 544 с.
2. Гончарук-Чолач В., Джугла Н.В. Політична соціологія. Тернопіль, 2018. 246 с.
3. Єлісєєв С.М. Політична соціологія. К., 2016. С. 282.
4. Махначова Н. М. Е-демократія як інструмент розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1320>.

Яричук Олег

Науковий керівник: Семенюк І.Ю., к.е.н., ст. викладач
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Моніторинг та оцінку діяльності органів місцевого самоврядування можна розділити на дві частини – це оцінка програм та оцінка надання послуг. Моніторинг і оцінка результатів дає можливість оцінити логіку програми, її діяльність, хід її здійснення на певних встановлених етапах та, за необхідності, приймати коригувальні заходи. Так само як і моніторинг, оцінка є невід’ємною частиною управління програмою і дуже важливим засобом в процесі управління. Оцінка доповнює моніторинг, надаючи незалежну і детальну інформацію про те, що спрацювало і не спрацювало в процесу виконання стратегії/програми/проекту, і чому це сталося. Оцінка також виявляє непередбачувані результати і наслідки ініціатив з розвитку, які можуть залишитися непоміченими при регулярному моніторингу, оскільки такий моніторинг фокусується на виконанні плану розвитку.

Планування моніторингу і оцінки (МіО) має починатися на стадії розробки програми або проекту, і обидва ці процеси повинні плануватися разом. Планування моніторингу має здійснюватися з урахуванням оцінки. Рамка МіО необхідна як для стратегій, програм, так і для проектів в рамках програм. Тому на стадії планування як програми так і проектів слід

розробляти відповідну рамку МіО. Рамка МіО на рівні проекту повинна витікати з рамки МіО на рівні програми і може містити більш детальну інформацію за завданнями МіО. З іншого боку, рамка на рівні програм будується на основі рамки проектного рівня. Система МіО повинна бути вбудована в структуру стратегії, програми, проекту. Вона має перебувати у функціональному стані уже на початку реалізації стратегії або програми, а не додаватися пізніше. Дані повинні бути максимально доступними і прозорими. Суть МіО полягає у тому, щоб стимулювати використання даних [1].

Етапи організації системи моніторингу:

1. Планування. Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. Визначення того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації. Визначення відповідального за збір інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.

2. Підготовка. Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу.

3. Збір даних. Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу.

4. Аналіз та порівняння даних. Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.

5. Звітування. Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб. Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації програми [2].

Процес моніторингу та оцінювання непрограмної діяльності органів публічної влади є більш складним у порівнянні з МіО стратегій і програм. Непрограмна діяльність зазвичай не передбачає завчасно створених індикаторів. Можна виділити такі види непрограмної діяльності органів публічної влади, як робота зі зверненнями громадян, прийом громадян, надання послуг. Найбільш актуальними для органів влади, громадян та бізнесу є МіО адміністративних і соціальних послуг. В Україні обидві категорії послуг розмежовані. Закон «Про адміністративні послуги» не вимагає прийняття стандартів таких послуг. У той же час, відповідно до Закону «Про соціальні послуги», кожна соціальна послуга передбачає обов'язковий стандарт (див. МіО соціальної роботи). Основними методами моніторингу адміністративних послуг є включене спостереження (фахівець з МіО сам отримує і описує послугу) і невключене спостереження (фахівець з МіО спостерігає за наданням послуги). Основна проблема МіО адміністративних

послуг полягає у тому, що оцінювання їх доступності й якості представниками громадянського суспільства в умовах відсутності регламенту і стандарту послуги розглядаються представниками влади як суб'єктивні [4].

Отже, моніторинг та оцінка діяльності органів місцевого самоврядування є надзвичайно важливими в процесі реалізації та удосконалення реформи децентралізації в Україні.

Список використаних джерел:

1. Ольшанський О.В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 156-162.

2. Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. *Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. 2016. № 24. С. 13-19.

3. Репін І.І. Дайнеко М.О., Лугіна А.В. Методичні основи проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг суб'єктами та центрами надання адміністративних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 10. С. 41- 46.

4. Шевчук П. Рівні ефективності надання адміністративних послуг населенню України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3. С. 115-122.

ДЛЯ НОПЛАТНОК

ВІСНИК СТУДЕНТСЬКОГО НАУКОВОГО ТОВАРИСТВА «ВАПРА»

ВІННИЦЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ІНСТИТУТУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Випуск 82

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
ІХ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

*«Актуальні проблеми ефективного соціально-
економічного розвитку України: пошук молодих»*

Редактор: Фатєєва Т. Д.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.В.

Підп. до друку 27.05. 2020 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 14,18.
Обл.-вид. арк.15,47 Тираж 1. Зам. № 72.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25