

**ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
Коледж економіки, права та інформаційних технологій
Львівський державний університет внутрішніх справ (Львів)
Клуб професіоналів (Київ)
ПрАТ «Європейський страховий альянс» (Київ)
ТОВ «Брокбрідж» (Київ)**

**МАТЕРІАЛИ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

12 травня 2022р.

Київ 2022

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»
(протокол №6 від 12 травня 2022 р.)*

Рецензенти:

Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

Сумець Олександр Михайлович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування Національного фармацевтичного університету.

ISBN 978-966-170-087-0

С-89 «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» наукова конференція (12 травня 2022 року). Київ, 361с.

Збірник наукових матеріалів II конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» містить результати наукових досліджень науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та здобувачів різних рівнів підготовки Університету «КРОК» та інших ЗВО України. У цьому збірнику представлено матеріали пленарного та шістьох секційних засідань. Матеріали пленарного засідання спрямовано на розгляд результатів сучасних наукових досліджень із новітніх напрямків розвитку менеджменту сучасних організацій. Більшість публікацій присвячено проблемним питанням управління сучасних організацій. Окремі публікації висвітлюють перспективи розвитку сучасного менеджменту. Демонструють вплив інноваційних підходів в управлінні на ефективність діяльності підприємств та компаній. Матеріали конференції будуть корисні науковцям та практикам які цікавляться питаннями менеджменту сучасних організацій. Крім того збірник буде корисний здобувачам освітніх програм з менеджменту та маркетингу бакалаврського та магістерського рівнів підготовки та широкому колу осіб які цікавляться генезою сучасного менеджменту.

ISBN 978-966-170-087-0

©колектив авторів, 2022

©ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022

ЗМІСТ

Вступне слово	12
СЕКЦІЯ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	
Сучасні інструменти підвищення ефективності роботи підприємств <i>Ігор Архипчук</i> <i>Оксана Кириченко</i>	14
Актуальні питання впровадження сучасних технологій управління <i>Оксана Кириченко</i>	17
Впровадження планування діяльності промислового підприємства <i>Олександра Волкова</i> <i>Оксана Кириченко</i>	20
Стратегія розвитку підприємства з орієнтацією на експорт продукції <i>Богдан Бойко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	23
Аспекти управління тарифною політикою підприємства <i>Олександра Семеляк</i> <i>Оксана Кириченко</i>	26
Актуальні питання стратегії та тактики управління сучасними підприємствами <i>Євген Сергієнко</i> <i>Кириченко Оксана</i>	29
Удосконалення процесів управління матеріально-технологічними ресурсами підприємства <i>Андрій Черновалов</i> <i>Оксана Кириченко</i>	32
Впровадження функцій управління сучасними підприємствами <i>Денис Дорогі</i> <i>Оксана Кириченко</i>	35
Підходи та методи діагностики ефективності міжнародних поставок <i>Віталій Дроздовський</i> <i>Оксана Кириченко</i>	38
Концептуальні засади здійснення експортно-імпортних операцій в роботі підприємств <i>Влада Федоріненко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	41
Управління процесами планування закупівель ресурсів підприємства <i>Надія Фесан</i> <i>Оксана Кириченко</i>	44
Впровадження методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства <i>Оксана Галіч</i> <i>Оксана Кириченко</i>	47

Шляхи вдосконалення організаційних схем управління на сучасному етапі <i>Микола Галько</i> <i>Оксана Кириченко</i>	50
Теоретичні аспекти організації зустрічної торгівлі виробничим підприємством <i>Олена Горбачик</i> <i>Оксана Кириченко</i>	53
Дослідження системоутворюючих чинників які здійснюють вплив на організацію та впровадження експортно-імпоротної діяльності підприємств <i>Валерія Голембйовська</i> <i>Оксана Кириченко</i>	56
Впровадження стратегії інформаційного забезпечення маркетингової політики підприємства <i>Дар'я Гонець</i> <i>Оксана Кириченко</i>	59
Особливості формування ефективної системи закупок матеріально-технічних ресурсів <i>Артем Хміль</i> <i>Оксана Кириченко</i>	62
Дослідження механізму реалізації експортної стратегії підприємства <i>Анастасія Кудіна</i> <i>Оксана Кириченко</i>	65
Планування напрямів удосконалення якості роботи поліграфічного підприємства <i>Андрій Кузьмич</i> <i>Оксана Кириченко</i>	68
Планування закупівельно-збутової діяльності на підприємствах харчової промисловості <i>Наталія Лазарук</i> <i>Оксана Кириченко</i>	71
Теоретичні засади впровадження зовнішньоекономічної діяльності підприємства <i>Яна Лазаренко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	74
Актуальні питання управління системами транспортування в роботі сучасних підприємств <i>Владислав Миненко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	77
Впровадження сучасних технологій управління підприємством <i>Аліна Новохатня</i> <i>Оксана Кириченко</i>	80
Перспективи планування та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	83

<i>Анастасія Синеволнова</i> <i>Оксана Кириченко</i>	
Мотивація персоналу як об'єкт управління в організації	86
<i>Маріанна Недбайло</i> <i>Оксана Кириченко</i>	
Сучасні моделі колективної розробки управлінських рішень в організації	89
<i>Софія Гусак</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Вплив війни на економіку країни: стан та перспективи	92
<i>Марта Копитко</i>	
Процесна орієнтація підприємств – відповідь на сучасні виклики	94
<i>Софія Качмарик</i> <i>Любов Квасній</i>	
Суть антикорупційного кадрового менеджменту компанії	97
<i>В'ячеслав Гладкий</i>	
Особливості управління готельно-ресторанного господарства на прикладі готелю «PREMIERHOTELRUS»	100
<i>Юрій Ткаченко</i> <i>Ірина Мала</i>	
Особливості ділової активності менеджера в системі управління	104
<i>Крістіна Дорошук</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Мотиваційна сфера особистості	108
<i>Матвій Румянцев</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Закони бюрократії Макса Вебера	112
<i>Костянтин Ребекевіша</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту	116
<i>Валерія Ізморіна</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Організація освітнього процесу післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів з використанням дистанційних технологій	119
<i>Валентина Гонта</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Формування організаційної культури для забезпечення якості та ефективності освітнього закладу	123
<i>Валентина Сидоренко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Система мотивації співробітників закладів освіти	126
<i>Олена Одноколова</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Удосконалення системи мотивації персоналу в ІТ-сфері	129
<i>Руслан Фірман</i>	

<i>Руслана Содома</i>	
Мотивування персоналу служби зовнішньоекономічної діяльності	131
<i>Олександра Машикова</i>	
<i>Сергій Філатов</i>	
Проблеми мотивації персоналу в менеджменті підприємства	134
<i>Єлизавета Василенко</i>	
Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління	136
<i>Катерина Ліщук</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Етапи вибору стратегії розвитку підприємств харчової промисловості	139
<i>Світлана Дунда</i>	
Вплив антиглобалістського руху на розвиток теорій лідерства	142
<i>Богдан Салій</i>	
З досвіду вищої школи формування професійної компетентності спеціалістів для післявоєнної відбудови країни	145
<i>Єлизавета Снітко</i>	
<i>Євгенія Завгородня</i>	
<i>Юрій Драчук</i>	
Логістика під час воєнного стану: як зробити її ефективною	148
<i>Віктор Алькема</i>	
Зарубіжний досвід оцінки ефективності державних службовців	153
<i>Родіон Дятко</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів для забезпечення якісної взаємодії зі шкільною аудиторією	156
<i>Олена Коваленко</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Удосконалення методичних основ оцінки діяльності державних службовців	160
<i>Андрій Маков</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Особливості підприємництва в ресторанному господарстві в Україні	164
<i>Світлана Гаврилюк</i>	
<i>Тетяна Литвинова</i>	
Розвиток менеджменту в сучасній Україні: першочергові виклики	167
<i>Тарас Данько</i>	
Впровадження програм благополуччя персоналу організацій в умовах постійних змін	169
<i>Ірина Бурлакова</i>	
<i>Олексій Шевяков</i>	
<i>Тетяна Кондес</i>	

СЕКЦІЯ 2. ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ УСПІШНІ ПРАКТИКИ

Особливості проведення оцінки відповідності засобів вимірювальної техніки	172
---	-----

Оксана Шмигельова

Леонід Віткін

Основні принципи ризик-орієнтовного підходу системи управління
якістю на підприємстві 175

Анна Лапа

Леонід Віткін

Технопраки як елемент інноваційної інфраструктури 178

Валерія Татценко

Олена Коваленко

Логістика військового часу: проблеми та можливості 181

Анна Черновська

Сергій Філатов

Система сертифікації як передумова підвищення
конкурентоспроможності підприємства 186

Тетяна Гнітецька

Леонід Віткін

Особливості закупок матеріально-технічних ресурсів на
ТДВ «Яготинський маслозавод» 189

Олексій Жубрєжицький

Ірина Мала

Самооцінка за моделлю EFQM як інструмент удосконалення системи
управління на підприємстві 192

Ольга Буянова

Леонід Віткін

Технологія прийому та розміщення туристів на прикладі готелю
«Хаятт Рідженсі» 195

Ярослав Костюченко

Ірина Мала

Особливості управління ефективністю криворізької дирекції залізничних
перевезень на прикладі вантажної станції Вечірній Кут 198

Сергій Богайчук

Ірина Мала

Шляхи підвищення результативності управлінської системи
ПАТ «Північний ГЗК» 201

Ірина Мала

Основні теоретичні аспекти дефініції «конкурентоспроможність» 205

Ольга Каламан

Денис Мандрикін

Вивчення наукових підходів до оцінювання ефективності
логістичної діяльності підприємства 208

Віталій Нікітюк

Ольга Маслак

Особливості управління товарними запасами ТОВ «Епіцентр-К» 211

Марія Черноморець

Ірина Мала

Адаптивні механізми функціонування бізнесу в умовах воєнного стану 215

<i>Валерія Чернишова</i>	
<i>Петро Гудзь</i>	
Заклад освіти як об'єкт управління	218
<i>Світлана Яценко</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми в умовах пандемії COVID-19	222
<i>Ілона Кутова</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Сутність стратегічного і оперативного контролінгу сучасних організацій	226
<i>Євгеній Осколок</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Інформаційно - аналітичне забезпечення як дієвий інструмент управління економічною безпекою логістичної компанії	229
<i>Євген Троян</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Ризик – менеджмент як інструмент управління в мережевій організації	234
<i>Євген Троян</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Проектування логістичної системи у компанії ПАТ «Київхліб»	237
<i>Альона Патерикіна</i>	
<i>Сергій Філатов</i>	
Збалансована система показників як основа управління закладами неформальної освіти дорослих	240
<i>Ольга Наконечна</i>	
<i>Олександра Ляшенко</i>	
Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємств	243
<i>Олександр Правдивець</i>	
Управління педагогічним потенціалом закладу дошкільної освіти	246
<i>Олександра Дем'яненко</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	

СЕКЦІЯ 3. ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Міжнародна стандартизація допомагає бізнесу впроваджувати сучасні системи менеджменту	249
<i>Леонід Віткін</i>	
Механізми реалізації державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану на регіональному рівні	255
<i>Каріна Кравченко</i>	
Торгівля вживаними предметами – «секонд-хенд» та перспективи її розвитку	258
<i>Маргарита Ямкова</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	

Організація рекламно-інформаційної діяльності зі збуту товарів та її ефективність	261
<i>Софія Голота</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Комерційний ризик та шляхи його зниження	264
<i>Ауріка Діхтяр</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Розробка маркетингової стратегії у формуванні потенціалу підприємства	268
<i>Олена Садова</i>	
<i>Руслана Содома</i>	
Тенденції розвитку та сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні	270
<i>Віктор Терехов</i>	
Методи активізації продажу товарів торговельними підприємствами	273
<i>Христина Горіна</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Особливості реформи державних закупівель в Україні	276
<i>Марія Марченко</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Удосконалення ланцюгів постачання в умовах воєнного стану в Україні	281
<i>Лідія Юсіна</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	

СЕКЦІЯ 4. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Енергоефективні екологічні поселення – шлях до стійкого економічного відродження територій	284
<i>Яна Селіхова</i>	
<i>Олександр Гуторов</i>	
Фактори розвитку венчурних структур	287
<i>Вікторія Терлецька</i>	
Теоретичні засади управління проєктами в підприємствах	290
<i>Микола Дяченко</i>	
<i>Інна Новак</i>	
Інвестиційні операції середземноморської судноплавної компанії, як проєкт розширення присутності на ринку Африки	292
<i>Зоя Соколова</i>	
<i>Артем Левченко</i>	
Використання мап думок в сучасному менеджменті проєктів та організацій	295
<i>Олексій Мельник</i>	
<i>Валентин Рач</i>	
Проєктний менеджмент в управлінні релігійними організаціями: проблематика впровадження	299
<i>Євген Зіскінд</i>	
<i>Олександра Ляшенко</i>	

Біоекономіка та сільський розвиток: нова реальність проєктного управління <i>Ніна Петруха</i>	301
--	-----

СЕКЦІЯ 5. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОБІЗНЕСІ

Вплив кліматичних змін планети на управління проєктами в агробізнесі України <i>Олександр Машуренко</i> <i>Олена Данченко</i>	304
Державна підтримка малого і середнього підприємства в сільській економіці воєнного часу <i>Наталія Алексеєнко</i> <i>Ілля Демидьонук</i> <i>Анастасія Мазур</i>	306
Мілітаризація світової економіки та нова аграрна стратегія <i>Сергій Петруха</i>	309
Економіка житомирської області: результати децентралізації та вплив воєнного стану <i>Олександр Гуденко</i> <i>Микола Мальцев</i> <i>Марія Тарасенко</i>	312
Соціальний захист сільського населення в умовах воєнного стану <i>Анастасія Свиридовська</i> <i>Олена Крупельницька</i>	315
Модернізація податкової політики бізнес-структури на основі ризик-орієнтованого підходу <i>Олександр Кушнерук</i> <i>Інна Тітова</i>	318
Перспективи розвитку агробізнесу в Україні при реалізації європейського зеленого курсу <i>Сергій Щербина</i>	321

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Управління якістю роботи закладу охорони здоров'я <i>Людмила Шугалей</i> <i>Оксана Кириченко</i>	323
Організація роботи закладу охорони здоров'я в сучасних умовах <i>Віктор Виговський</i> <i>Оксана Кириченко</i>	326
Управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я <i>Вадим Завалецький</i> <i>Оксана Кириченко</i>	329
Актуальні аспекти контролю якості надання медичної допомоги	

в закладі охорони здоров'я <i>Дмитро Якімов</i> <i>Оксана Кириченко</i>	332
Організаційно-управлінське забезпечення публічного управління громадським здоров'ям у запорізькій області <i>Петро Гудзь</i> <i>Марина Гудзь</i>	335
Інструменти цифрової компетентності у системі підготовки фахівців сфери громадського здоров'я <i>Ігор Чернозубкін</i>	338
Оптимізації функціональних обов'язків управлінського персоналу галузі охорони здоров'я <i>Інна Новак</i> <i>Микола Дяченко</i>	341
Розвиток управління міжгалузевою взаємодією з охорони громадського здоров'я <i>Людмила Сабліна</i> <i>Vitaliy Chornenkuu</i> <i>Іван Солоненко</i>	345
Особливості державного управління в умовах перебудови системи охорони здоров'я в Україні <i>Іван Солоненко</i> <i>Людмила Сабліна</i> <i>Vitaliy Chornenkuu</i>	348
Удосконалення організаційної структури ресурсно-факторного адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством <i>Каріна Голубцова</i> <i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>	351
Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу <i>Наталія Андрієнко</i> <i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>	354
Фактори конкурентоспроможності приватних медичних установ <i>Владислав Фролов</i> <i>Віктор Алькема</i>	357

Шановні друзі!

У збірнику матеріалів другої наукової конференції "Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку", який Ви тримаєте в руках, опубліковано результати наукових досліджень учених університету «КРОК» та інших закладів вищої освіти, наукових інституцій та науковців-практиків, менеджерів органів державного управління та здобувачів різних освітніх рівнів, які навчаються на освітніх програмах спеціальності 073 «Менеджмент».

Друга наукова конференція університету присвячена управлінській проблематиці сучасних організацій в умовах повномасштабного вторгнення росії на Україну. Конференція була організована та проведена колективом Кафедри управлінських технологій при організаційній та консультативній підтримці проректора з наукової роботи доктора економічних наук, професора Мігус І.П., коледжу економіки, права та інформаційних технологій, Львівського державного університету внутрішніх справ (Львів), Клубу професіоналів, ПрАТ «Європейський страховий альянс» (Київ), ТОВ «Брокбрідж» та багатьох інших партнерів.

На конференції були присутні науковці, науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти усіх рівнів навчання, представники комерційних фірм, чия діяльність має відношення до тематики конференції. У цілому прийняло участь понад 120 учасників.

Під час пленарного засідання піднімались найактуальніші питання сьогодення. Всі учасники івенту акцентували увагу на важливості розвитку мистецтва та науки управління в умовах сучасних доленосних подій, адже наша Перемога може бути лише за умов організаційної єдності та якості підходів, відповідальності управлінців на своїх місцях й спільній самовіддачі.

Науковий фокус конференції – це актуальні питання розвитку сучасного менеджменту організації.

В секції організаційно-економічні засади менеджменту сучасних організацій розглядалися актуальні питання активізації логістики під час воєнного стану, як зробити її ефективною. Обговорення питань стратегічного та тактичного розвитку підприємства, актуальні питання впровадження сучасних технологій, впровадження та організації роботи зовнішньоекономічної діяльності підприємства завжди є дискусійними. Також важливим напрямком є аналіз питання системи мотиваційного процесу організації.

В секції технологій управління: сучасні успішні практики було представлено досвід компаній в особливостях управління, як підвищити результативність управлінської системи, застосування інформаційно - аналітичного забезпечення як дієвий інструмент управління економічною безпекою логістичної компанії, управління потенціалом закладу.

Не менш цікавою зазначено секцію закупівлі та продажі в системі менеджменту підприємства в якій піднімались до розгляду питання механізму реалізації державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного

стану на регіональному рівні, питання міжнародної стандартизації, особливості реформи державних закупівель в Україні, комерційні ризики та шляхи його зниження.

Секція теорія і практика управління проєктами допомогла розібратися на рівні аналізу теоретичних засад управління проєктами в підприємствах, з факторами розвитку венчурних структур та з новим рухом в науці проєктного управління як біоекономіка та сільський розвиток.

Секція особливості управління проєктами в агробізнесі привернула увагу питаннями мілітаризації світової економіки та нової аграрної стратегії, соціальному захисту сільського населення в умовах воєнного стану, розглянуто питання впливу кліматичних змін планети на управління проєктами в агробізнесі України, проаналізували перспективи розвитку агробізнесу в Україні при реалізації європейського зеленого курсу.

Також слід відмітити роботу секції управління та адміністрування у сфері громадського здоров'я. Проаналізовані та розглянуті питання управління, організації роботи закладу охорони здоров'я в сучасних умовах, наголошено про актуальні аспекти контролю якості надання медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. запропоновані інструменти цифрової компетентності у системі підготовки фахівців сфери громадського здоров'я та шляхи удосконалення організаційної структури ресурсно-факторного адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством, тощо.

Щира дяка всім учасникам та організаторам конференції.

З Україною у серці!

СЕКЦІЯ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні інструменти підвищення ефективності роботи підприємств

Ігор Архипчук

студент групи Мен-18 зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ArkhynchukHY@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Підвищення ефективності управління підприємствами всіх галузей економіки в сучасних економічних умовах вимагає цілеспрямованого використання маркетингового комплексу, в якому рекламна діяльність на зовнішніх ринках займає значне місце. Тенденції останніх років свідчать про те, що управління рекламною діяльністю на зовнішніх ринках переходить у безпосередню відповідальність топ-менеджерів підприємств. Рекламна діяльність на зовнішніх ринках є не тільки показником свободи підприємницької діяльності, а й інструментом конкурентної боротьби та стимулювання попиту на товари. Необхідність детального вивчення рекламної діяльності на зовнішніх ринках в сучасних умовах реформування української економіки обумовлена гострою необхідністю активізації рекламної діяльності на вітчизняних підприємствах з підвищеною конкуренцією, насамперед із зарубіжними виробниками. В сучасних умовах реклама є формою активного впливу на ринок. Використання даної форми вимагає науково обґрунтованого рекламного планування, постійного вдосконалення механізму складання та реалізації планів рекламної діяльності підприємства [1]. Ефективність управління рекламною діяльністю на зовнішніх ринках, інакше кажучи-рекламного менеджменту, підприємства вимагає визначення з кількох основних причин. Перш за все, така оцінка допоможе керівництву компанії утриматися від використання неефективних рекламних інструментів. По-друге, при вимірюванні ефективності існує висока ймовірність забезпечення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією, що дозволяє визначити реакцію ринку на рекламну діяльність підприємства [2]. По-третє, результати оцінювальної діяльності допоможуть керівництву скорегувати рекламну діяльність і тим самим досягти маркетингових цілей при менших витратах [3].

Проблеми планування та управління рекламною кампанією розглядалися багатьма авторами. Останнім часом математичні методи широко використовуються при плануванні рекламних кампаній. Моделюванню рекламних кампаній присвячено кілька публікацій. Проведення рекламних

кампаній вимагає серйозного підходу до їх планування в умовах раціонального використання

обмежених ресурсів. Зарубіжний і вітчизняний досвід реклами товарів і послуг показує, що комплексна і послідовна реалізація рекламних заходів, спрямованих на облік кон'юнктури ринку, дає набагато більший ефект, ніж окремі заходи, не пов'язані між собою спільним завданням і рознесені в часі. Ефективність рекламних кампаній досягається також тим, що вони проводяться одночасно за допомогою різних рекламних засобів, одні з яких доповнюють і підсилюють ефект інших. Як правило, основною метою рекламної кампанії підприємства є збільшення продажів або підтримання їх на колишньому рівні. Реклама впливає на продажі в основному за рахунок підвищення рівня популярності продукту і підприємства і формування (корекції) іміджу даного конкретного продукту підприємства. Таким чином, збільшення продажів можна назвати головною метою рекламної кампанії, але директива, що встановлює її значення, не може бути достатньою підставою для складання плану рекламної кампанії [4].

Існує чотири фактори, які прямо або побічно впливають на цілепокладання рекламної кампанії: сприйняття споживачів, маркетингові стратегії, поведінку конкурентів і фінансові результати, корпоративні ресурси. Подання споживача для розробки рекламної кампанії визначається наступним чином: уточнюються гіпотези фірми (підприємства) про уявлення споживача, формулюються власні гіпотези консультанта, проводиться опитування обмеженого числа споживачів методом глибокого інтерв'ю [5]. Маркетингові стратегії є основою для визначення цілей рекламної кампанії. Враховуючи суттєві обмежувальні властивості ресурсів, планування рекламної кампанії іноді залежить від бюджету з самого початку: завдання розробки може включати в себе кампанію, що досягає максимального результату в рамках певного бюджету. Слід зазначити, що рекламна кампанія запланована терміном на один рік. Однак можливі й інші терміни проведення кампанії. Вони будуть визначені раніше всього рекламного бюджету. Завдяки рекламі споживач отримує достатньо інформації, щоб переконати його купити товар. Рекламні повідомлення від різних компаній дозволяють оцінити конкурентну ситуацію на ринку і зробити вибір на користь того чи іншого бренду. Можливість свободи вибору споживача спонукає виробника покращувати якісні характеристики продукту з метою отримання конкурентних переваг. Виробник знову повідомляє про поліпшення якісних характеристик за допомогою реклами. У свою чергу, продавець, зацікавлений у швидкому обороті, віддасть перевагу продукції тих брендів, які користуються найбільшим попитом [5].

Так, реклама стимулює споживчий попит, збільшення попиту призводить до збільшення виробництва, здешевлення продукції, насичення ринку, максимізації прибутку, збільшення відрахувань до державного бюджету, збільшення платежів праці, створення нових робочих місць. Тому керівництво рекламною кампанією сприяє розвитку бренду шляхом вирішення одного з маркетингових завдань і не може самотійно нести відповідальність за успішну реалізацію корпоративних цілей підприємства. Слід також враховувати, що зростання продажів продукції можливий тільки при дотриманні наступних умов: потенціал зростання ринку

значно вище запланованого зростання продажів; рівень знань про бренд, який

буде рекламуватися, низький; розмір рекламного бюджету можна порівняти з розміром бюджету рекламодавця.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Ромат Е. В. Реклама. Учебник для вузов. Харьков: Студцентр, 2000. 480 с.
2. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: практикум. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 150 с.
3. Хавкіна Л. М. Основи рекламної діяльності: навчально-методичний посібник. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2004. 51 с.
4. Азарян Е. М. Международный маркетинг. К.: НМЦВО МОиН Украины, Студцентр. 2015. 199 с.

Актуальні питання впровадження сучасних технологій управління

Оксана Кириченко

*доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323*

За сучасних умов управління вітчизняними підприємствами потребує від управлінців значних знань теоретико-методологічних підходів та науково-практичного інструментарію управління підприємствами. Саме знання та практичне застосування нових сучасних технологій управління забезпечує ефективне функціонування та майбутній розвиток підприємств. Рациональне планування подальшої діяльності, формування стратегії розвитку підприємства та реалізація прийнятих планів із активним використанням ефективних сучасних підходів до управління та управлінських технологій забезпечують ефективність та прибутковість діяльності та впровадження своєчасних та адекватних антикризових дій з метою запобігання поширення кризових явищ на підприємстві, що обумовлює та визначає особливу актуальність та своєчасність проведеного дослідження та обраної теми.

Новими сучасними технологіями менеджменту є такі технології як: інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження технологій контролінгу та технологій грейдінгу, запозичення та впровадження кращих інструментів та технологій менеджменту з використанням бенчмаркінгу. Комплексне застосування всіх вище зазначених сучасних методів, інструментів та формування сучасних управлінських механізмів дає можливість переходу системи управління підприємством на новий більш високий рівень економічного розвитку, внаслідок накопичення за певний період часу значної кількості вагомих системних змін, які, як наслідок, дають нову якість функціонування існуючої на підприємстві економічної системи. Нові технології управління являють собою сукупність інноваційних та організаційних технологій які спрямовані на забезпечення перебудови управління та функціонування підприємств з метою зростання їх конкурентоспроможності та забезпечення майбутнього розвитку який може здійснюватися як еволюційним так і революційним шляхом.

Зростання ефективності функціонування підприємства може здійснюватися як за рахунок інвестиційно-інноваційного розвитку так і є результатом внутрішнього організаційного еволюціонування за умови, що всі підсистеми та елементи системи управління підприємством будуть максимально адаптованими та синхронізованими та матимуть механізми реагування на виникнення внутрішніх та зовнішніх впливів, збоїв в роботі системи. Таким чином, розвиток економічних систем підприємств переходить до нового рівня розуміння та формування нових наукових підходів до розуміння забезпечення економічного розвитку підприємств через науковий підхід програмування розвитку підприємств.

Сьогодні одним із поширених тенденцій в забезпеченні розвитку підприємств є впровадження технологічного менеджменту як інструменту орієнтованого на впровадження технологічних інновацій метою удосконалення покращення роботи підприємства та забезпечення його розвитку. Таким чином, в технології управління відбувається частковий перехід виробничої та ринкової систем управління від традиційних до управління технологічним розвитком.

В основі наукового підходу програмування розвитку лежить розуміння процесів функціонування розвитку підприємства як певного алгоритму, закладеною програмою дій. Застосування програмного підходу активно використовується в управлінні проектами та програмами, проектному менеджменті, а також має своє значне застосування як проектно-цільовий підхід у макроекономічному плануванні та державному регулюванні процесів економічного розвитку країни. Застосування програмного підходу до управління та розвитку підприємств є новим підходом до управління сучасними організаційними процесами в менеджменті підприємств. Суть програмного підходу до управління та розвитку підприємств полягає у розумінні підприємства як системи, яка має бути запрограмованою, тобто мати передбачені, визначені та затверджені внутрішні алгоритми дій на стратегічному, тактичному та операційному рівні управління, які будуть знаходитися в межах компетенції відповідного управлінського персоналу, проте поза межами суб'єктивної оцінки в прийнятті управлінських рішень.

Новими сучасними технологіями менеджменту визначають такі технології як: ERP-системи, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, запозичення та впровадження кращих інструментів та технологій менеджменту з використанням бенчмаркінгу, а також впровадження технологій контролінгу та технологій грейдінгу. Модель менеджменту, яка існує зараз в Україні, знаходиться на стадії її формування, а тому потребує впровадження широкого переліку технологій як інноваційних та революційних, так і програмних та еволюційних.

Ефективне застосування сучасних інформаційних технологій забезпечить оптимізацію роботи організаційної та управлінської систем підприємства, скоординує діяльність працівників та забезпечить ефективну взаємодію на різних рівнях підприємства, оптимізує та ефективно розподілить навантаження на працівників, забезпечить впровадження нових, значно продуктивніших інноваційних технологій виробництва продукції та нових, більш конкурентних продуктів, що створить значні конкурентні переваги для підприємства, забезпечить зростання його доходу та прибутковості.

Технологічний менеджмент, спрямований на використання навичок методів та механізмів управління з метою розробки та впровадження нових технологій та більш ефективного використання наявних технологій та техніко-технологічних можливостей. Таким чином, технологічний менеджмент дає можливість до вирішення системних задач управління підприємством за допомогою нових інформаційних та цифрових технологій в використанні всіх наявних ресурсів підприємства з метою зростання його ефективності та створення додаткової цінності.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда, практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Днепропетровск: Бизнес Букс, 2007. 297 с.
2. Азарян Е. М. Международный маркетинг. К.: НМЦВО МОиН Украины, Студцентр. 2015. 199 с.
3. Колот А. М. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин. Україна: аспекти праці. 2008. № 7. С. 3-12.
4. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 269 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003, С. 58-59.

Впровадження планування діяльності промислового підприємства

Олександра Волкова

студентки групи Мен/Кл-19з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: VolkovaOR@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Перехід від командно-адміністративної системи управління економікою до ринкових відносин і набуття українськими підприємствами господарської самостійності зумовили необхідність зміни системи планування на підприємстві, адаптації її до нових умов господарювання.

Недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто призводять до невиправданих економічних втрат і, в кінцевому рахунку, до банкрутства підприємств. Навіть у країні в цілому зберігається необхідність планування, і його не можна повністю замінити «невидимою регулюючою рукою» ринку.

Центральною ланкою процесу управління на будь-якому промисловому підприємстві є планування. Успішно працюючі підприємства здійснюють не тільки стратегічне (довгострокове) планування, а й детальну розробку оперативних (поточних) планів по кожному підрозділу і навіть робочому місцю. Практично вся система господарського управління і регулювання діяльності фірми будується на методах планування. Завершення одного етапу роботи служить початком наступного етапу. Зв'язати всі етапи виробничого процесу іншим методом без допомоги планування неможливо. Планування займає центральне місце в механізмі господарського управління як спосіб досягнення мети на основі збалансованості і послідовності виконання всіх виробничих операцій [2].

У вирішенні питань планування в Україні накопичено великий методологічний і практичний досвід, світова теорія і практика також пропонує безліч підходів до вирішення проблем планування, зокрема й умовах ринку. Але, незважаючи на кількість публікацій з планування, що збільшується останнім часом, є ряд невирішених і дискусійних проблем. Найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного планування висвітлено в роботах вітчизняних учених М. Білопольського, В. Гейця, Є. Данільової, В. Захарченко, Ю. Ліпец, О. Мних, О.Ковтун та ін. Із зарубіжних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок зробили І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Проблеми формування ефективного стратегічного розвитку промислових підприємств на основі використання

інноваційних підходів знаходяться в центрі уваги дослідників.

В даний час багато вітчизняних підприємств зазнають труднощів з розвитком, а частина з них борються за виживання на ринку. Однією з головних причин такого стану справ є система планування непристосована до вкрай динамічних і нестабільних ринкових умов, нездатна забезпечити стабільний розвиток і зростання підприємств.

Саме планування діяльності підприємств виступає основою їх економічної незалежності, дозволяючи керувати бізнесом та запобігати ситуації, коли обставини керують бізнесом. При плануванні зменшується ступінь невизначеності ринкового середовища – плануючи, підприємство проясняє внутрішні та зовнішні умови діяльності, майбутнє стає більш певним [1]. Важливу роль грає планування й у відповідність до діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, оскільки забезпечує спрямованість своєї діяльності до єдиної мети. Завдяки плануванню раціонально використовуються обмежені ресурси, забезпечується ритмічність роботи.

Сутність планування проявляється в конкретизації цілей розвитку підприємства і кожного підрозділу на встановлений період часу, їх ув'язку і інтегрування; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань. Так планування розуміється в широкому сенсі. У вузькому сенсі планування – це складання спеціальних документів-планів, що створюють основу для конкретних дій на всіх рівнях підприємства [3].

Головним завданням планування є оптимальне використання можливостей підприємства і запобігання помилкових дій, які можуть привести до зниження ефективності діяльності підприємства.

На підприємствах можуть реалізовуватися різні види планування. Структура планів визначається функціями підприємства та його внутрішньою адміністративно-господарською структурою. Залежно від цілей виділяють стратегічне і тактичне планування.

Стратегічне планування – це процес розробки стратегій, що забезпечує досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища [2].

Тактичне планування – планування дій, які повинні представляти найбільш ефективні способи досягнення стратегічних цілей [3]. Воно нерозривно пов'язане зі стратегічним плануванням, так як служить для виконання стратегій і є їх уточненням, корекцією і доповненням. Цей вид планування передбачає розробку короткострокових планів і охоплює період часу до одного року.

Існує величезна різноманітність видів планів, що утворюють систему планів підприємства, яка визначається функціями і внутрішньою структурою підприємства. Ефективність і якість планування залежить від форми його підприємства і ступеня дотримання основних принципів планування.

Розвиток нових технологій, поява принципово нових товарів і ринків,

різкі коливання ринкового попиту і кон'юнктури визначають складність завдання розвитку сучасного виробництва. Тому для промислових підприємств необхідно концентруватися не тільки на внутрішньому стані справ, а й виробляти довгострокову стратегію поведінки. Насправді більшість українських підприємств ведуть свою діяльність без будь-якої стратегії, що рано чи пізно призводить їх до поразки в боротьбі за ринкову частку. Найчастіше це відбувається через помилки в плануванні, що не враховує зміни зовнішнього середовища підприємства. Також на українських підприємствах спостерігається відсутність кваліфікованих кадрів, здатних моделювати поведінку компанії в сучасних умовах господарювання, і збереження принципів діяльності відділів постачання і збуту, адаптованих до умов командно-адміністративної економіки.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Казаченко Л. Д. Розвиток сучасних систем управління виробництвом. Вісник ЧтУ. 2020. №7. С. 16-22.
2. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. 2013. № 4. С. 44-56.
3. Ткаченко А. М., Казачков І. О. Еволюція систем планування господарської діяльності промислових підприємств. Економічний вестник Донбасса. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-sistem-planuvannya-gospodarskoyi-diyalnosti-promislovih-pidpriemstv> (дата звернення: 05.04.2022).

Стратегія розвитку підприємства з орієнтацією на експорт продукції

Богдан Бойко

студент групи Мен-18,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: BoikoBP@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Для підприємства важливо не тільки виробити якісний продукт, але й довести його до споживача з максимальним економічним ефектом. У зв'язку з цим підприємство перебуває в постійному пошуку найбільш прибуткових ринків збуту, одним із яких є зовнішній ринок. Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи. Під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміють виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей. Формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії [1].

Приймаючи рішення виходу на зарубіжні ринки, компанія повинна:

- а. вибрати ринок;
- б. обґрунтувати спосіб виходу на нього;
- в. вирішити, коли буде це робити [2];
- г. визначити масштаби проникнення [3].

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу. Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція [4]. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо

іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування [5]. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови. Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику.

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній). В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку переважно лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку. Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високою. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні.

Вибір та розробка стратегії виходу на зарубіжні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку. Як свідчить проведене дослідження, основними стратегіями виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, кооперація та інтеграція. Для компанії, яка вже набула досвіду роботи на зовнішньому ринку, варто використовувати стратегію інтеграції шляхом створення спільних підприємств, а також придбання чи будівництва власного підрозділу.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №3. С. 89–99.
2. Азаркова А. В., Кацєєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та практичні засади менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2003. 352 с.
4. Тарновська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
5. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.

Аспекти управління тарифною політикою підприємства

Олександра Семеляк

студентка групи Мен-18 зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: semeliakoa@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Останнім часом, коли сучасна економічна ситуація в Україні характеризується стрімким розвитком ринкових відносин у різних сферах економіки, у тому числі й на транспорті. Перехід до ринкової економіки на транспорті проявився в скороченні бюджетних асигнувань, посиленні конкуренції з боку підприємств, що працюють у режимі маршрутного таксі й альтернативних служб при зниженні платоспроможного попиту на транспортні послуги, що спричинило погіршення фінансового стану у сфері автомобільного транспорту. За таких умов особливої актуальності набуває реформування тарифної політики на ринку транспортних послуг.

З огляду на визначення тарифної політики її завдання мають бути спрямовані на досягнення цілей підприємства та прибутковості як підприємств транспорту, так і галузі в цілому. Визначаючи завдання тарифної політики підприємств транспорту, необхідно враховувати особливості транспортної галузі, що відрізняє її від інших галузей економіки. Оскільки, транспортні послуги мають ряд особливостей із врахуванням видів діяльності з переміщення об'єктів, виконання операцій з підготовки до переміщення пасажирів та(чи) вантажів, видачі їх утримувачу, супроводження їх в дорозі і розміщення на місці призначення, які необхідно враховувати в ціноутворенні.

Продукцією транспорту є транспортна послуга, корисним ефектом від якої і є споживча вартість транспортної продукції, тобто одним з важливих завдань транспортної галузі є зниження (мінімізація) величини витрат в ціні готової продукції.

Розробка гнучкої системи тарифоутворення має важливе значення щодо поліпшення фінансового стану підприємств транспортної галузі. Вона передбачає створення об'єктивних, диференційованих за параметрами транспортного ринку підходів до установаження тарифів на перевезення пасажирів та вантажів. Реалізація цього завдання в умовах становлення ринкових відносин має проблемний характер і є складною в методологічному плані.

Сьогодні питання реформування тарифної політики є важливою теоретичною і практичною проблемою для всіх сфер суспільного виробництва. Не оминуло воно і транспорту галузь. У тарифах, як і в цінах, сфокусовані економічні інтереси всіх суб'єктів ринку. Вони є базою формування доходів

для покриття витрат підприємства та отримання прибутку, необхідного для оновлення основних фондів підприємства, соціального розвитку підприємства та створення суспільних фондів споживання. Розмір тарифів має важливе значення для більшої частини споживачів і є одним з основних критеріїв переваги і вибору визначених послуг і товарів.

На автомобільному транспорті з початку впровадження ринкових засад у сфері перевезень вантажів застосовується вільне ціноутворення, а у сфері пасажирських перевезень до останнього часу здійснювалося державне регулювання тарифів на всіх видах перевезень за винятком міжнародних. Потрібно враховувати також особливості транспортних послуг, що виникають залежно від вимог клієнтів, адже транспорт загального користування доступний як клієнтам будь-яких галузей, організаціям, так і індивідуальним клієнтам – сім'ям та окремим споживачам. Тарифи – це важливий індикатор пропорційності розвитку попиту і пропозиції на ринку пасажирського транспорту, що є відправною точкою в плануванні фінансової діяльності транспортних підприємств.

Витратні методи побудови пасажирських тарифів, що збереглися з адміністративно-планової економіки, в сукупності з наданням пільг на проїзд у транспорті загального користування, не задовольняють розвиток пасажирського автомобільного транспорту, відбувається «старіння» автобусного парку, скорочуються обсяги транспортної роботи та якість надаваних послуг.

Основними завданнями тарифної політики підприємств автомобільного можна умовно поділити на три функціональні групи:

- соціальних функцій транспортної галузі;
- пов'язані із забезпеченням підприємницьких цілей підприємств транспорту;

- загальної роботи підприємств транспорту та галузі в цілому.

Перша функціональна група завдань тарифної політики, які мають забезпечувати виконання соціальних функцій транспортної галузі, передбачає: доступність транспортних послуг усім верствам населення; мінімізацію величини транспортних витрат у ціні готової продукції та в сукупних доходах громадян.

Друга функціональна група тарифної політики містить такі завдання: зниження собівартості та скорочення витрат на здійснення транспортних послуг; забезпечення рівня рентабельності достатнього для стабільного функціонування і модернізації елементів транспортних систем; стимулювання конкуренції і появи нових суб'єктів підприємницької діяльності; забезпечення балансу між платоспроможним попитом на послуги та обсягом витрат на їх надання.

Тарифна політика має бути спрямована на забезпечення ефективного функціонування транспортної системи, створення умов для подальшого розвитку конкуренції, відновлення інвестиційної тарифної складової для забезпечення розширеного відтворення виробничих фондів транспорту.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Іванченкова Л. В. Наукові засади діагностики фінансово-економічної діяльності підприємств як інструмент прийняття рішення. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 2. С. 379-389.
2. Іщук Л. І. Шляхи покращення фінансового стану підприємства в сучасних економічних умовах. *Економічні науки*. 2018. Вип. 15. С. 79-85.
3. Ковальчук Н. О. Завдання фінансового управління на вітчизняних підприємствах в контексті забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4(2). С. 140-143.
4. Ковальчук Т. М. Аналіз фінансового стану підприємств за видами економічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 38. С. 96-99.
5. Мельниченко О. В. Роль економічного аналізу в оцінці фінансової безпеки підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 2. С. 26-31.

Актуальні питання стратегії та тактики управління сучасними підприємствами

Євген Сергієнко

студента групи МЕН-20,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: SerhiienkoYV@krok.edu.ua

Кириченко Оксана

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Переважна більшість представників вітчизняних наукових шкіл визначають управління як цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший, а управління в цілому як поєднання процесів економічного та соціального управління національною економікою, галузями, регіонами, виробничо-господарськими організаціями (підприємствами). Тобто, управління на підприємстві можна визначити як цілеспрямований економічний та соціальний вплив на процес виробництва з метою збереження його стійкості та вдосконалення результатів його діяльності.

У залежності від масштабу та тривалості, горизонту реалізації управління поділяється на стратегічне (довгострокове), а також тактичне та оперативне (короткострокове). Через те, що два останні види управління за часом здійснення відносяться до короткострокового, у працях окремих авторів виділяють лише два види управління. Термін «тактичне управління» ототожнюють з терміном «оперативне управління»; але такий підхід не є абсолютно точним. У часових межах, тактичне управління обмежується терміном від одного до п'яти років, а оперативне управління може характеризуватися періодом від декількох годин [1]. Тактичне управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. У результаті, іноді здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління. Це відбувається за умови, якщо виявляється вплив або безпосередня дія раніше не врахованих факторів. Оперативне управління, у свою чергу, покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми [2]. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.

Стратегічне управління в широкому значенні визначає довготермінову (10-15 років) орієнтацію у питаннях розвитку суспільства у цілому або за окремими напрямками, сферами, об'єктами, територіями, визначає мету, завдання,

стратегію розвитку суспільства і задає напрями діяльності кожній ланці управління. Основою стратегічного управління є стратегічні плани, концепції розвитку та інші документи, що відображають постановку і методи досягнення довгострокових цілей [3]. Розрізняють наступні різновиди стратегії – галузеві: розвиток наукомістких галузей, використання ресурсозберігаючих технологій; функціональні: призупинення росту інфляції, залучення інвестицій; загальнополітичні: стабілізації, перебудови, соціально орієнтована політика тощо.

Основним завданням стратегічного управління на машинобудівних підприємствах є досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання внутрішніх змінних (потенціалу: майнового й виробничого) з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища підприємства й приведення майнового й виробничого потенціалу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Мета – забезпечення конкурентоспроможності й ефективного функціонування підприємства у майбутньому. При цьому, як підприємство, так і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство й навпаки.

Метою управління є бажаний, можливий і необхідний стабільний стан підприємства, якого необхідно досягти. Визначення цілей управління – головний і початковий етап управління. Цілі підприємства підрозділяються на декілька взаємозалежних рівнів і утворюють певну ієрархію, у якій розрізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі управління. Стратегічні цілі передбачають вирішення довгострокових масштабних проблем; їх досягають топ-менеджери найвищої ланки управління за допомогою стратегічного планування й керівництва всією організацією. Тактичні цілі – завдання, які передбачають вирішення окремих середньострокових проблем, які необхідні для досягнення стратегічних цілей фірми; за їх досягнення відповідають керуючі середньої ланки. Інструментами їх діяльності є тактичне планування й керівництво основними підрозділами та функціями організації. Оперативні цілі – завдання, які передбачають вирішення поточних питань. Вони описують дії, що необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей; є часткою процедури управління та функцією менеджерів низової ланки, які за допомогою оперативного планування й керівництва окремими працівниками виконують свої управлінські функції. [4] Розглянемо оцінку процесів управління у загальному вигляді через якість управління виробництвом. Якість системи управління виробництвом на машинобудівному підприємстві можна оцінити за такими параметрами, як якість стратегічного управління, якість тактичного управління і якість оперативного управління. Кожен з параметрів може набувати одного з трьох фіксованих значень: низької, середньої або високої якості [5].

Стратегічне управління низької якості характеризується відсутністю стратегічного аналізу та визначення стратегічної мети підприємства на рівні бізнес-ідеї з подальшим її корегуванням у відповідності до потреб тактичної

та оперативної діяльності. Тактичне управління низької якості характеризується не чітким розподілом виробничих та управлінських функцій між працівниками компанії, а також відсутністю планування оперативної діяльності на основі даних минулих періодів. Таким чином, оперативне управління з низькою якістю реалізації відзначається відсутністю чіткої вартісної системи та одноосібним контролем діяльності управлінського персоналу і виробництва.

За низької якості оперативного і тактичного управління підприємство не в змозі створювати додану вартість і його оборотний капітал скорочується. Протягом певного періоду часу оборотний капітал підприємства може частково формуватись за рахунок амортизаційних відрахувань. Проте, через деякий час цих коштів для формування оборотного капіталу стає недостатньо. В результаті підприємство банкрутує і підлягає продажу за ліквідаційною вартістю. Це відбувається за будь-якої якості стратегічного управління (низької, середньої або високої).

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. С. 23-26
2. Малащук Д. В. Особливості інноваційного потенціалу машинобудування України. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №2. С. 111–120.
3. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К. : Лібра, 2002. 472 с.
4. Питер Ф. Друкер. Задачі менеджмента в ХХІ столітті. К. : Вільямс, 2007. 272 с.
5. Туницька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 47-60.

Удосконалення процесів управління матеріально-технологічними ресурсами підприємства

Андрій Черновалов

студент групи Мен-19зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ChernovalovAA@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного господарюючого суб'єкта від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи промислового підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують поєднання та синхронізацію виробництва і споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним з таких елементів є матеріально-технічне забезпечення, ефективне управління яким на сьогодні є необхідною умовою раціональної організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності будь якого підприємства [1]. В умовах переходу вітчизняної економіки до ринкових принципів господарювання змінився зміст багатьох економічних дефініцій, ускладнилися задачі і функції, якими вони наділялися. Визначення категорії матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах ринку істотно відрізняється від відомих раніше. Враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, постає необхідність застосування нових підходів до їх вирішення. Будь-яке підприємство є відкритою системою, котра активно взаємодіє з оточуючим середовищем функціонування. Тому одним із ключових напрямків підвищення конкурентоздатності підприємств є організація ефективної між організаційної логістичної координації у сфері постачання необхідних їм ресурсів. В цих умовах особливого значення набувають стратегічні механізми управління постачанням, що вимагають інтеграції усіх сфер діяльності підприємства у вирішенні великої кількості завдань матеріально-технічного забезпечення та координації дій з різними постачальниками. Саме створення надійних, взаємовигідних та довгострокових зв'язків із постачальниками надає підприємствам впевненість у виконанні своїх виробничих планів, можливість стабільного розвитку та підвищує їх конкурентоздатність [2]. Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний

випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [3]. Основною метою управління матеріально-технічним забезпеченням є отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів відповідної якості, в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [4]. Очевидно, що управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на раціоналізацію ланцюгів постачань в просторі і часі і вирішення якнайменше трьох таких проблем: орієнтація на економічно більш вигідні види ресурсів; уніфікація асортименту ресурсів, що використовуються; мінімізація загального обсягу закупівель. Загальне правило у вирішенні цих проблем – це всебічна оцінка наслідків прийнятих рішень. При формуванні замовлень на ті чи інші матеріальні ресурси слід урахувувати не тільки відповідність їх виробничим потребам, але й затрати при наступній обробці. Завдання управління полягає в організації системи раціональних зв'язків, яка включає: асортиментне завантаження підприємства; оптимальне прикріплення до постачальників; розробку оптимальних схем вантажопотоків; раціональне забезпечення взаємозамінних ресурсів з урахуванням ефективності їх використання. Аналіз наявних в науковій літературі підходів до питань управління системою матеріально-технічного забезпечення показав, що дана система розглядається науковцями як у розрізі класичного менеджменту, так і з позиції логістики. Проте практично відсутні наукові праці, у яких управління МТЗ вивчається як окрема відносно виробництва мікрологістична система [4]. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства передбачає виконання всіх функцій, притаманних управлінню як виду діяльності: постановка завдання включає проведення моніторингу наявних ресурсів та сировинного ринку потенційних ресурсів, планування потреби у ресурсах, оцінку матеріаломісткості виробництва та його матеріальних потреб; реалізація поставленого завдання постановка, аналіз та оцінювання альтернативних варіантів матеріально-технічного забезпечення, формування остаточного рішення про розвиток сировинної бази підприємства, організацію постачання ресурсів, управління запасами матеріально-технічних ресурсів; – контроль за ефективністю формування та використання матеріально-технічних ресурсів в усіх ланках виробничої системи [5]. З іншого боку зона функціонального обслуговування логістикою сфери матеріально-технічного забезпечення визначається вирішенням завдань, пов'язаних з придбанням і доставкою матеріально-технічних ресурсів у місця споживання в необхідній кількості та потрібної якості, в обумовлений термін за оптимальних фінансових витрат з урахуванням того, що в ринковій економіці матеріально-технічні постачання організуються як бізнес-процес за умови взаємодії виробників з постачальниками в конкурентному середовищі. Логістична діяльність ґрунтується на трьох основах: техніка як сукупність усіх технічних засобів та обладнання, що супроводжують матеріальні ресурси; інформація як сукупність усієї статичної та динамічної інформації про рух матеріальних та нематеріальних потоків у

системах; економіка підприємства. Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про пересування товарно-матеріальних цінностей у єдину систему, що повинно підвищити ефективність роботи у кожній із цих сфер і міжгалузеву ефективність.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Бортнік С. М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. *Збірник наукових праць 2011. № 13. С. 22-29*
2. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. *Збірник наукових праць. Суми. 2011. Випуск 33. С. 356-364.*
3. Гарник М. М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Наука й економіка. 2011. № 1(21). С. 121–123.*
4. Карпенко О.А. Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2012. №4 С 82-85.*
5. Богацька Н. М. Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Збірник наукових праць 2010. № 10. С. 48.*

Впровадження функцій управління сучасними підприємствами

Денис Дорогі

студент групи МЕН-20зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: DR.Dorohi@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

В основі здійснення діяльності підприємством закладені такі функції управління, як планування, організація, мотивація і контроль, що є головними на підприємствах, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. Кожна з наведених функцій відповідає за забезпечення певного сегменту господарської діяльності, що допоможе підприємству визначити слабкі та сильні сторони управління, та уникнути помилок у майбутньому.

Управлінська діяльність – це сполучення різних функцій (видів діяльності). Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління. Слово "функція" у перекладі з латинського означає "здійснення, виконання". Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Функція менеджменту – відносно відокремлений напрям управлінської діяльності, тобто трудовий процес у сфері управління. Функції відображають суть та зміст управлінської діяльності.

У загальному виділяють такі функції управління, як:

- планування, що займається такими питаннями: чітке визначення цілей діяльності організації й конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення;
- організування, що полягає у встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства, визначенні порядку та умов його діяльності; функція організації поєднує у собі адміністративно-організаційне управління, що передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання певних прав працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності, а та- кож оперативне управління, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному й безперервному порівнянні фактичних результатів з результатами, передбаченими планом, та відповідному їх коригуванні.
- функція мотивації — це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому;

- функція контролю.

Поняття "контроль" (перевірка) передбачає активну діяльність менеджера в управлінні. Управлінський контроль це безперервний процес, який включає спостереження за здійсненням стратегічних планів для визначення ступеня ефективності їх виконання, а в разі необхідності застосовування регулюючих заходів. Ефективність функції планування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності залежить насамперед від таких чинників: при плануванні повинні бути передбачені всі ймовірні події і ситуації, які впливатимуть на розвиток зовнішньоекономічної діяльності з певним іноземним партнером; точність прогнозування діяльності, з використанням сучасних методів, засобів, прийомів та процедур, з метою застереження від незапланованих ситуацій; мета й етапи планування повинні бути чіткими й зрозумілими для всіх працівників підрозділу, а також для тих, хто тісно співпрацює зі сферою зовнішньоекономічної діяльності; безперервність планування - планування це не одноразовий акт, а безперервний процес; витрати на планування не повинні перевищувати доходів від планування. Отже, можна бачити, що використовуючи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю функцію планування, підприємство має змогу захистити себе від непередбачуваних ситуацій, вчасно зреагувавши на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, і тим самим виправити ситуацію на користь підприємства. Функція організації управління забезпечує впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної й правової діяльності всіх суб'єктів здійснення зовнішньоекономічного процесу, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і які для цього будуть застосовані засоби. Через організаційну діяльність, тобто через поділ і об'єднання завдань та компетенції працівників відбувається управління відносинами на кожному підприємстві. Отже, така функція менеджменту, як організація — це своєрідний розподіл ролей, які повинні виконувати працівники певного підприємства, з метою утворення ефективної структури. Функція мотивації застосовується задля стимулювання ефективності праці робітників підприємства. Кожному працівникові важливо відчувати свою значимість у процесі господарської діяльності, адже це сприяє виникненню відчуття самореалізації та задоволення потреби бути корисним, та отримувати від цього матеріальну та моральну винагороду. Функція мотивації передбачає створення й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Одним із інструментів мотиваційного процесу є використання взаємопов'язаних елементів мотив і стимул. "Мотив" — це внутрішнє прагнення людини до задоволення власних потреб, а "стимул" — це можливість одержання матеріальної винагороди для задоволення зазначених потреб за виконання певної роботи [3]. Функція контролю у загальному виконує перевірку планових показників, що були заплановані підприємством із фактичними показниками, що отримані у певний звітний період. Функція контролю визначається як вид управлінської діяльності, спрямований на утримання підприємства на шляху стратегічного розвитку методом порівняння досягнутих показників його діяльності з показниками,

встановленими за планами [4,5]. Варто зауважити, що існує багато методів контролю діяльності на підприємстві, проте, користування сучасними методами надасть змогу підприємству більш точно та надійно оцінити результати діяльності та використати отримані результати для підвищення ефективності господарської діяльності у майбутньому. Наведені функції управління застосовуються до кожної сфери діяльності підприємства, проте якщо говорити окремо про відділ зовнішньоекономічної діяльності, то можна виділити певні риси, які притаманні саме веденню міжнародного співробітництва, і які власне впливають на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка* . 2010. № 10. С.23-26
2. Малащук Д. В. Особливості інноваційного потенціалу машинобудування України. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №2. С. 111–120.
3. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К. : Лібра, 2002. 472 с.
4. Питер Ф. Друкер. *Задачі менеджмента в ХХІ веке*. К. : Вільямс, 2007. 272 с.
5. Туницька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 47-60.

Підходи та методи діагностики ефективності міжнародних поставок

Віталій Дроздовський

студент групи Мен-18,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: DrozdovskyiVV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

В сучасних складних соціально-економічних, політичних умовах життєдіяльності промислових підприємств проблема ефективності їх експортно-імпоротної діяльності набуває актуальності та термінового вирішення. Відомо, що експортно-імпортна діяльність є найбільшою за своїми масштабами форма зовнішньоекономічної діяльності та відіграє суттєву роль у розвитку національної економіки будь-якої країни, а також визначає її входження в міжнародну економічну інтеграцію [1]. Також основними передумовами необхідності вирішення проблеми ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства є обмеженість ресурсних та економічних можливостей вести цю діяльність та цілеспрямованість на зростання результатів її. Проблема ефективності є найважливішою проблемою економіки. В науковій літературі найпоширенішим поняттям є ефективність, найпоширенішим це поняття є і практичній діяльності. Проте поняття економічної ефективності складне та багатогранне, тому відсутня єдина загальна думка відносно суті та вимірювання цієї категорії. Ефективність з латинської мови є дієвий, продуктивний, той що дає результат. Ефективність є індикатором розвитку та є його основним мотивом. Ефективність є якісною категорією, що пов'язана з інтенсивністю діяльності. За допомогою ефективності здійснюється порівняльна оцінка результату діяльності, відображає як можливість забезпечення економічного зростання, так і здатність мотивувати прогресивні структурно-якісні змінення. Говорячи про ефективність, часто розуміють ефект, але це дві різні категорії [2]. Споріднює ці дві категорії єдина направленість, а саме вони обидві відображують зростання і розвиток, тобто здатність до прогресивних кількісних змінень, які виражаються валовими показниками, та якісних змінень, які пов'язані зі структурною динамікою. Ці дві категорії пов'язані з поняттям розвитку та характерними йому якісними зміненьми.

Існує багато концепцій ефективності в економіці і для правильного формулювання змісту ефективності експортно-імпоротної діяльності. Безпосередньо вивченням ефективності експортної та імпоротної діяльності займаються вчені давно. Розпочинав такі дослідження Г. Андерсон в 1960, в 1963 році продовжили ці Д. О'Коннел та Дж. Бенсон. В сучасних умовах відомі дослідження вчених Л. Леонідоу і С. Катсікеаса, М. Пенг й А. Ілініч та

А. Леонідоу, Б. Айкол, Д. Паліхавадана й А. Зеріті та багато інших.

Отже, серед сучасних вітчизняних дослідників найпоширенішим є розгляд ефективності ЕІДП як складової загальної ефективності діяльності підприємства, як результативність поєднання структуроутворюючих елементів виробництв із фінансовими, інноваційними та інвестиційними можливостями, як ефект від діяльності, як результативність ЕІДП. Слід окремо акцентувати, що досліджуючи ефективність виокремлюють такі теоретичні підходи щодо аналізу та оцінювання ефективності експортно-імпоротної діяльності як порівняльний, адитивний та нормативний підходи [3]. Так, порівняльний підхід пов'язаний із практикою господарювання в період радикальних економічних реформ та пострадянської трансформації; адитивний пов'язує з ефектом як різницею між витратами на здійснення експорту (імпорту) та отриманим від його здійснення доходом; нормативний підхід – передбачає розгляд співвідношення досягнутих результатів з їх розрахунково визначеним максимальним або стандартним рівнем. Слід взяти до уваги і фактори ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, частина з яких є умовами даної діяльності. Так рекомендують розрізняти такі фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а саме зовнішні: політичні, економічні, законодавчо-правові, адміністративні, природно-кліматичні, неформальні обмеження, часу та простору, інформаційні, історичні, соціальні, міжнародні стандарти. До внутрішніх факторів відносять: ресурсні, виробничі, технологічні, інформаційні, психологічно-соціальні, організаційні, інвестиційні, латентні [4,5]. Наведені фактори впливають і на експортно-імпорتنу діяльність підприємства, зокрема на її ефективність. Саме за ступенем впливу даних факторів на експортно-імпорتنу діяльність підприємства вони визначаються як умови ефективності даної діяльності. Отже, для окреслення умов ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства доцільно визначити рейтинг впливу факторів ефективності даної діяльності. За системним підходом ефективність розглядається як індикатор розвитку системи та її найважливіший стимул, а також пов'язується з практикою, характеризує інтенсивність прояву результату процесу функціонування, відображає глибинні дії вдосконалення, що відбуваються у всіх його елементах, доцільність існуючої елементної структури.

Загалом, повнота розкриття змістовної суті ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства залежить від уточнення таких її базисних понять, як результати, витрати, фактори діяльності, умови діяльності, показники, критерії, оцінка ефективності. В якості економічного ефекту може бути виручка або дохід в абсолютній формі. Ефект експортно-імпоротної діяльності також залежить від переваги обсягів експорту над обсягами імпорту, що виражається додатнім сальдо. Ефективність визначається як відношення результату до витрат з урахуванням стратегій та цілей діяльності підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. *Гринько П. О. Методологічний аспект діагностики об'єктів в економіці. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 18–23.*
2. *Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, С. 122–125.*
3. *Гринько П. О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2018. №8. С. 51–56.*
4. *Малярець Л. М., Гринько П. О. Аналітичне забезпечення аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2019. № 1 (39). С. 208–216.*
5. *Гринько П. О. Діагностика впливу виробничо-фінансових факторів на ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2018. №4(38). С. 83–89.*

Концептуальні засади здійснення експортно-імпортних операцій в роботі підприємств

Влада Федоріненко

студентка групи МЕН/КЛ-18,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: FedorinenkoVV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

У сучасній міжнародній економіці прогресуюча глобалізація робить усі країни залежними від світових ринків товарів, капіталів і послуг, звідки їхній відтворювальний процес отримує як стимули, так і шоки, що змінюють його течію. Не дивно, що від успіхів або не успіхів у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків залежать нині і темпи, і характер розвитку більшості країн.

Міжнародна торгівля – це первинна форма міжнародних економічних зв'язків, що являє собою обмін товарами, послугами між державними оформленими національними господарствами, тобто між державами. Для національного господарства участь у міжнародній торгівлі набуває форми зовнішньої торгівлі [1]. Зовнішня торгівля є основним напрямом господарської діяльності суб'єктів ЗЕД. Зовнішньоторговельні операції складають 80% всіх операцій, які включають ЗЕД суб'єктів світового господарства. Це означає, що у зовнішній торгівлі, насамперед, і розкривається головний зміст господарської діяльності суб'єктів ЗЕД. Зовнішня торгівля – це відносини між суб'єктами ЗЕД з приводу купівлі-продажу товарів, капіталу, робочої сили та послуг. Конкретний зміст зовнішньої торгівлі знаходить свій прояв у діяльності різних суб'єктів світового господарства [2].

Міжнародну торгівлю утворюють два зустрічних потоки товарів і послуг: експорт та імпорт. Згідно з торговельною традицією, країною експорту вважається країна призначення товару, а країною імпорту – країна походження товару. Статистична комісія ООН рекомендує для обліку країн-контрагентів користуватися методом «країна виробництва – країна споживання», а якщо це не можливо, то методом «відвантаження-поставка». Ця концепція ґрунтується на тому, що абсолютна більшість вантажів у міжнародній торгівлі відвантажується з тих країн, де вони виробляються, в ті, де вони споживатимуться.

Відповідно до визначень статистичної комісії ООН під експортом розуміють: вивезення з країни товарів, виготовлених, вирощених чи добутих у країні, а також товарів, раніше завезених через кордон і перероблених на митній території; вивезення товарів, раніше завезених, переробка яких відбувалася під митним контролем; вивезення за кордон раніше завезеного товару, що не піддавався в країні експорту якій-небудь переробці. Такий експорт називається

реекспортом. Предметом реекспорту найчастіше виступають товари, реалізовані на міжнародних аукціонах і товарних біржах. До реекспорту відносять також вивезення (експорт) товарів з території вільних зон і з приписних складів.

Під імпортом розуміють: ввезення в країну товарів іноземного походження безпосередньо з країни-виробника чи з країни-посередника для особистого споживання, для промислових, будівельних, сільськогосподарських та інших підприємств або для перероблення з метою споживання усередині країни чи з метою вивезення з неї; ввезення товарів з вільних зон чи приписних складів; ввезення через кордон раніше вивезених вітчизняних товарів, що не піддавались там переробленню. Такий імпорт називається реімпортом. До реімпорту відносяться товари, не продані на аукціоні, повернуті з консигнаційного складу, забраковані покупцем та ін.; ввезення товарів для перероблення під митним контролем. Це товари, які ввозять у країну для перероблення з метою вивезення готової продукції, що містить у собі даний товар у переробленому чи зміненому вигляді (наприклад, ввезення маслинової олії для виробництва на експорт сардинових консервів) [3].

В основі будь-якої експортної операції лежить рівень розвитку продуктивних сил, міжнародний поділ праці, природні умови, в тому числі, наявність природних і сільськогосподарських ресурсів. Всі країни намагаються стимулювати власного товаровиробника до експорту продукції, заохочуючи наданням субсидій, податкових пільг, кредитів; юридичною, політичною та іншою підтримкою. З часу розгортання НТР в експорті розвинутих країн світу зростає частка машин і устаткування, що пов'язано, головним чином, з поглибленням поділу праці на міжнародній основі.

Всі експортно-імпортні операції розподіляють на дві групи. Перша – торгівля товарами (матеріальними продуктами), такими як взуття, посуд, меблі тощо. Оскільки переміщення таких товарів з країни до країни піддається сприйняттю зором, його часто називають «видимим експортом та імпортом». До другої групи експортно-імпортних операцій належить торгівля послугами, такими як банківські, транспортні чи консалтингові послуги. Оскільки послуги не мають конкретного матеріального вираження, торговельні операції з ними називають «невидимим експортом та імпортом» [4,5].

Отже сутність експорту та імпорту можна розглядати через призму нормативно-правових актів зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» експорт товару розглядається як продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи експорт товарів. При цьому термін реекспорт означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства .Бізнес навігатор. Херсон: МУБіП, 2014. №1 (33). С. 288-294.
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
3. Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини. К.: Кондор, 2005. 266 с.
4. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.

Управління процесами планування закупівель ресурсів підприємства

Надія Фесан

студентка групи Мен/Кл-19з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: fesannv@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Сучасний господарський механізм діяльності підприємств передбачає різке розширення границь самостійності, переклад їх на повний госпрозрахунок і самофінансування, підвищення відповідальності за кінцеві результати, виконання зобов'язань перед споживачем, установлення прямої залежності рівня доходів колективу від ефективності його роботи. Для того щоб забезпечити підприємство (об'єднання) необхідними йому матеріалами відповідно до виявленої потреби, організується матеріально-технічне постачання підприємства [1]. Його задача полягає у визначенні потреби підприємства в матеріалах і технічних ресурсах, вишукуванні можливостей покриття цієї потреби, організації збереження матеріалів і видачі їх у цехи, а також у проведенні контролю за правильним використанням матеріально-технічних ресурсів і сприяння в їхній економії [2].

Для безперебійного функціонування виробництва необхідно добре налагоджене матеріально-технічне забезпечення, що на підприємствах здійснюється через органи матеріально-технічного постачання. Конкурентоспроможність продукції підприємства значною мірою залежить від властивостей та якості матеріально-технічних ресурсів, тому перед прийняттям рішення щодо закупівлі визначеного на плановий період обсягу сировини, матеріалів, обладнання та ін., підприємство повинно вивчити ринок цих ресурсів. Вивчення ринку сировини та матеріалів передбачає збір та аналіз інформації щодо потенційних постачальників та цін на їх продукцію, асортименту матеріальних ресурсів, нових технологій виготовлення [3]. План закупівель матеріальних ресурсів складається на основі балансів матеріально-технічних ресурсів, у яких містяться дані про розмір очікуваного залишку на початок планового періоду, потребу в ресурсі, джерела її задоволення, кількість матеріалів, що підлягають закупівлі.

Визначення потреби у матеріальних ресурсах проводять за основними напрямками господарської діяльності з використанням прогресивних норм витрат матеріалів [4]. Враховують можливості для використання економічних видів матеріалів, відходів виробництва, вторинної сировини і паливно-мастильних матеріалів. Визначення потреб у матеріальних ресурсах - центральне ланка у плануванні матеріально-технічного постачання підприємства. Потреба в матеріальних ресурсах складається з потреби в ресурсах на основне

виробництво, потреби на створення й підтримання перехідних запасів на кінець планового періоду та потреби на інші види господарської діяльності, в тому числі й невиробничу. Визначаючи потребу в матеріальних ресурсах, необхідно враховувати наявність засобів для їх покриття. Джерела покриття можуть бути власними чи позиковими. Потреба в матеріальних ресурсах планується за всією номенклатурою матеріалів у вартісному та натуральному вираженні [4,5]. Обсяги та строки постачання матеріалів на підприємство зумовлюються режимом їх виробничого споживання, створенням та підтримкою необхідного рівня виробничих запасів. Обсяг необхідних матеріальних ресурсів складається з потреби в матеріалах, необхідних для впровадження нової техніки, для виготовлення обладнання та інструменту, на експлуатаційні й технологічні втрати, на створення необхідного заділу незавершеного виробництва та на формування перехідних запасів. Планування постачання полягає в складанні замовлень нарядів на закупівлі з уточненням даних відносно кількості товарів, що купуються, а також періодичних замовлень і штрафних санкцій унаслідок прострочених постачань. Типовий варіант оперативного планування - складання програми постачання під наявні замовлення з урахуванням обмежень з боку наявних запасів у виробництві і в торгівій мережі.

Організацію забезпечення цехів матеріальними ресурсами можна розбити на декілька послідовних етапів: визначення потреби кожного цеху в матеріальних ресурсах; установлення нормативу цехових запасів; визначення очікуваних залишків матеріальних ресурсів у цехах на початок планового періоду; встановлення лімітів відпуску матеріальних ресурсів; установлення способу забезпечення цехів матеріальними ресурсами (пасивного чи активного), розробка схем та графіків забезпечення матеріалами цехів підприємства.

При масовому та велико-серійному виробництві потреба в матеріалах складається у по-детальному розрізі та обчислюється множенням виробничої програми деталей на по-детальні норми витрат. В умовах одиничного та дрібносерійного виробництва потреби в матеріалах визначають (у плані замовлення), виходячи з кількості виробів у замовленні та норм витрат матеріалів на виріб. Крім того, при визначенні потреби цехів у матеріалах враховують очікувані залишки їх на початок розрахункового періоду та нормативні величини запасів на кінець цього періоду. Існує два способи забезпечення виробництва матеріалами: пасивний (робітники цеху самі одержують матеріальні ресурси зі складу, тобто своїми силами виконують навантаження, транспортування та розвантаження матеріалів) та активний (подачу матеріальних ресурсів зі складів до цехів та на ділянки організовують та здійснюють робітники складів).

Отже, розрахунок витратної кількості основних матеріалів, необхідних для виконання виробничого завдання в планованому періоді і забезпечення нормального перебігу виробничого процесу, є найбільш важливим етапом в плануванні матеріально-технічного постачання підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та практичні засади менеджменту*. Львів: Львівська політехніка, 2003. 352 с.
2. Тарновська Н.П. *Менеджмент: теорія та практика*. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
3. Андрушків Б.М. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.
4. Будзан Б. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи*. К.: Основи, 2001. 349 с.
5. Сладкевич В.П. *Современный менеджмент*. К.: МАУП, 2000. 112 с.

Впровадження методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Оксана Галіч

студентка групи Мен-18 зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HalichOV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Зовнішньоекономічна діяльність є рушійним важелем забезпечення підприємств міжнародними замовленнями та клієнтами, що здатний задовільнити постійно зростаючу потребу у збільшенні прибутку. Основним завданням зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення відносин між учасниками міжнародного договору, щодо забезпечення інтересів кожної з сторін та вилучення вигоди у процесі співпраці. Задля ефективного функціонування підприємства, що займається міжнародними контрактами, доречно використовувати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Щоб отримати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпортні чинники, що впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Окрім цього, важливою проблемою теорії управління є визначення переліку функцій управління. Управління слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних прийомів управління підприємством. Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю має певні риси, що обумовлюються особливостями об'єкту здійснення господарської діяльності, а саме: управління господарською діяльністю підприємства здійснюється у зовнішній сфері і на міжнародному рівні; охоплення територіального простору, що є більш широким ніж у веденні внутрішньої діяльності підприємства, що виражається у врахуванні різних природних особливостей, кліматичних, тимчасових та інших чинників; у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності беруть участь більше суб'єктів господарювання, які функціонують у різних політичних, економічних, правових і культурних умовах; окрім власне підприємств у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виступають держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, стратегією у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сукупністю важелів впливу на цю сферу; на міжнародному рівні часто використовуються міждержавні інструменти та засоби дії на зовнішньоторговельні й інші відносини господарюючих суб'єктів. Задля досягнення ефективного результату від здійснення зовнішньоекономічної діяльності використовуються певні методи управління. Ще з початку ХХ

століття американським науковцем Ф. Тейлором було доведено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення визначених цілей. В основі класифікації методики управління полягають мотиви, що виникають у процесі діяльності. Методи управління використовуються у поєднанні один з одним, а саме: управлінська діяльність — це результат реалізації різних методів і засобів впливу на людей. Методи управління — це способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених підприємством цілей. Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю — це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність [1]. Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на три групи: економічні, адміністративні, і соціальні. До адміністративних методів управління також відносять: 1. Організаційні методи, що поєднують у собі систему таких форм управління, як регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування. Регламентування встановлює правила, на основі яких діє підрозділ або окремі працівники. Ці правила визначаються статутом, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку. 2. Правові методи — сукупність способів дії суб'єкта управління за допомогою правових норм, відносин, активів. 3. Нормування визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. 4. Інструктування — доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, перевірка знань та вмінь працівників. 5. Оперативно-розпорядчі методи. Вони націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання роботи підрозділу. Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають певну адресність, та односторонню спрямованість від керівника до підлеглого у таких формах: обов'язкові приписи (наказ, розпорядження); узгоджувальні дії (наради, консультації); рекомендації (роз'яснення, вказівка); оперативно-розпорядча дія включає такі складові: вид дії, адресата, завдання і критерії виконання, відповідальність, інструктування, контроль, стимулювання. 6. Метод поділу за функціями: кожен працівник виконує свою функцію. Експертний метод дослідження структури управління, виявлення її слабких місць. 7. Метод порівняння та аналогії вдосконалення елементів управління, організаційних форм та рішень, які виправдали себе на підприємствах з подібними умовами. 8. Метод структуризації мети передбачає кількісний та якісний опис, терміни реалізації та досягнення, а також розподіл взаємопов'язаних та взаємозумовлених цілей. До цього методу можна віднести делегування цілей.

Визначення методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Задля досягнення ефективного результату визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності використовують перераховані у статті методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому

сегменті управлінського процесу.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
2. В. В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства .Бізнес навігатор. Херсон: МУБіП, 2014. №1. С. 288-294.
3. Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини. К.: Кондор, 2005. 266 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.
5. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

Шляхи вдосконалення організаційних схем управління на сучасному етапі

Микола Галько

студент 3-го курсу, групи КЛ-19,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ Україна,

e-mail: HalkoMP@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства чи установи в значній мірі визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури організації та діяльності всіх її елементів у напрямку обраної мети. Необхідність удосконалення системи управління на сучасному етапі визначається багатьма факторами. Це і оптимізація чисельності апарату управління, його функцій; впровадження автоматизованих систем управління та розробки систем прийняття рішення. Стратегія поведінки орієнтована на пошук оптимального рішення між централізацією і децентралізацією владних функцій, що обумовлено необхідністю: оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; встановити раціональні зв'язки між ланками та структурами управління на всіх рівнях, мінімізувати число ступенів структури управління; підвищити оперативність прийнятих рішень. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління. [1.] Управління - це особливий інтелектуальний вид діяльності, в якому зайнята величезна кількість людей, озброєних сучасною обчислювальною та організаційною технікою. Організація управління виступає як один з факторів трансформації економіки, через неї реалізується дія об'єктивних законів функціонування ринку; вона є організаційним початком всієї системи чинників радикальної реформи управління економікою.

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (здійсню) - одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорії і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі що протікають в ній процеси здійснювались вчасно і якісно. Звідси то увагу, яку керівники організацій приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни і оцінками відповідності задачам організацій. Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що

забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Здійсню
визначається

також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функцій, спрямованим на вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між вхідними в її склад органами управління і працюючими в них людьми. Загальна тенденція в удосконалюванні організаційних структур перебуває в необхідності переходу від лінійно- функціональних до дивізіональних структур управління. Будь-яке вдосконалення структури управління необхідно оцінювати, насамперед з погляду досягнення поставлених перед нею цілей. В умовах економіки, що нормально розвивається, реорганізація спрямована на те, щоб шляхом удосконалювання підвищити ефективність роботи. При цьому варто мати на увазі, що основним критерієм ефективності організаційної структури є ступінь досягнення цілей.[2.] Розглянемо проблеми вдосконалювання організаційної структури управління. Стратегія поведінки такого роду орієнтована на пошук оптимального рішення між централізацією й децентралізацією владних функцій, що обумовлено необхідністю оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, звільнити генерального директора від повсякденної, рутинної роботи, пов'язаної з оперативним управлінням виробництвом, також головним є встановити раціональні зв'язки між ланками й щаблями управління на всіх рівнях і нарешті останнім є делегувати повноваження на рішення проблем тому підрозділу апарату управління, що має найбільшу інформацію по даному питанню. З таких позицій структуру управління можна розглядати, як форму поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язок між якими забезпечується координацією окремих дій по їхньому виконанню [3.]. Зв'язок структури із ключовими поняттями управління - його цілями, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їхніми повноваженнями - свідчить про її величезний вплив на всі сторони діяльності організації [4,5] Таким чином, важливою умовою в удосконалюванні й проектуванні організаційної структури управління організацією є вибір оптимального зв'язку між всіма рівнями управління. Для цього необхідно вибирати з існуючих видів структур такі методи проведення робіт з удосконалювання структур управління, які дозволили б підприємству добиватися поставлених цілей з оптимальним використанням трудових, фінансових, матеріально-технічних і технологічних ресурсів.

Оскільки ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації. Системність самого підходу до формування структури проявляється в наступному: не випустити з уваги жодну з управлінських задач, без рішення яких реалізація цілей виявиться не повною; виявити й взаємопов'язати, стосовно до цих завдань всю систему

функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління - від генерального директора підприємства до майстра ділянки; досліджувати й організаційно оформити всі зв'язки й відносини по горизонталі управління; забезпечити органічне сполучення вертикалі й горизонталі управління.

Велика розмаїтість організаційно-технічних умов виробництва, можливостей одержання інформації, кваліфікація розроблювачів обумовили різні методи виконання робіт з вдосконалення організаційних структур.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Вергелес Ю. В. Критерії оцінки ефективності організаційної структури управління. К.: Техніка, 2005. 326 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2005. 296 с.
3. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Харків: ХДЕУ, 2004. 408 с.
4. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 1995.
5. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 1999.

Теоретичні аспекти організації зустрічної торгівлі виробничим підприємством

Олена Горбачик

студентка групи Мен-19,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HorbachykOV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

В умовах позитивної динаміки міжнародного товарообігу, збільшення і розширення асортименту продукції, що представлена на міжнародних ринках, скорочення життєвого циклу товарів і відповідно посилення конкурентної боротьби для вітчизняних суб'єктів господарювання особливу актуальність становлять питання, пов'язані з виходом на зовнішні ринки та утриманням на них довготривалих, стійких і надійних позицій. Питання захисту вітчизняних експортерів та імпортерів стали актуальними у зв'язку зі вступом України до СОТ. Як інститут міжнародних економічних відносин СОТ регламентує взаємозв'язок між країнами в сфері міжнародної торгівлі згідно з принципами максимальної відкритості національних ринків. Враховуючи це, суб'єкти господарювання України повинні вміти захищати власні інтереси відповідно до існуючих на світовому ринку правил гри, добре знати його особливості та традиції. Підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій та уникнути звинувачень у порушенні ринкових принципів функціонування світової економіки допомагає знання і використання інформації про кон'юнктуру світового ринку, особливо про ціни і цінові параметри ринків конкретних товарів і послуг.

Наявність багатьох умов здійснення, інтересів суб'єктів міжнародної торгівлі зумовлює використання широкого спектру форм міжнародної торгівлі, які можна згрупувати за об'єктами торгівельних операцій, формами переміщення, характером взаємодії партнерів, ступенем втручання держави, рівнем і характером опосередкування торговельних операцій (рис. 1). Існують такі види зовнішньоекономічних операцій (рис. 2): експортно-імпортні операції, реекспортні операції, реімпортні операції, операції зустрічної торгівлі. У міжнародній комерційній практиці існують два методи здійснення експортно-імпортних операцій відповідно до виду каналів просування товару на ринку [1]: 1. Прямий метод, або метод прямих продажів – передбачає встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) та кінцевим споживачем, тобто постачання товарів безпосередньо кінцевому споживачу та закупівлю у безпосереднього самостійного виробника на підставі договору купівлі-продажу. 2. Непрямий метод, чи посередницький метод – передбачає купівлю і продаж товарів через торговельно-посередницьку мережу на підставі укладення

спеціального договору – агентської, комісійної або іншої угоди з торговим посередником, у якій передбачається виконання останнім певних обов'язків, пов'язаних із реалізацією товару продавця за агентську, комісійну чи іншу винагороду. Зустрічна торгівля поєднує операції, у межах яких передбачаються зустрічні зобов'язання експортерів закупити в імпортерів товари чи послуги частково або на повну вартість товарів, що експортуються [2]. Виділяють такі причини зустрічної торгівлі, як нестача чи обмеженість валюти для здійснення прямих закупівель товарів або послуг; необхідність здійснення гарантованих поставок; вихід на нові або важкодоступні ринки; спрощення фінансових взаєморозрахунків; необхідність подолання кризових явищ в економіці. Виходячи із цих причин і виникають ті чи інші операції зустрічної торгівлі. Найбільш тривалі стійкі зв'язки між торговими партнерами, за яких торгівля є частиною промислового співробітництва, забезпечує виробниче кооперування [3].

Через механізм зовнішньоекономічних зв'язків попит на товари і послуги світового ринку переноситься на внутрішній ринок тієї чи іншої держави. Це обумовлює розвиток виробничих сил, що, в свою чергу, сприяє розвитку промисловості, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг і фінансових установ. Класифікаційна система зовнішньоекономічних зв'язків складається з видів і форм зв'язків. За напрямом товарного потоку зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на такі види — експортні та імпорتنі, а за структурною ознакою — на зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні. До форм зовнішньоекономічних зв'язків відносять торгівлю, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг тощо. Зовнішньоекономічні зв'язки формуються і здійснюються під впливом різноманітних регуляторів, що діють на виникнення зв'язків і спрямовують їх розвиток в єдину ефективну політико-економічну систему, яка захищає інтереси держави.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою підприємства; водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному, рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн. Основні мотиви розвитку ЗЕД: розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку; закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання; залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком; залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках; участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки [4]. Структурною одиницею є зовнішньоекономічна операція. Зовнішньоекономічна операція є комплексом дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання

і виконання торгової, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [5]. ЗЕО можуть здійснюватися за такими основними напрямками: міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу); міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо); міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. *Лекція 6. Графічний інтерфейс користувача // Операційні системи URL: <https://e-tk.lntu.edu.ua/mod/page/view.php?id=3763> (дата звернення 30.11.2023).*
2. *Nathan, Adam. Windows Presentation Foundation Unleashed. – 2006.*
3. *Model-View-ViewModel // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Model-View-ViewModel> (дата звернення 30.11.2023).*
4. *Офіційна документація Microsoft для WPF. URL.: <https://learn.microsoft.com/en-us/dotnet/desktop/wpf/overview/>(дата звернення 30.11.2023).*
5. *Шаблони проектування програмного забезпечення // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Шаблони_проектування_програмного_забезпечення (дата звернення 30.11.2023).*
6. *Інформаційні системи та інформаційні технології: методичні вказівки / С. М. Мічківський, М. А. Сухорученко, Д. Г. Новіков. Старобільськ, ЛНАУ, 2020, 40 с.*

Дослідження системоутворюючих чинників які здійснюють вплив на організацію та впровадження експортно-імпоротної діяльності підприємств

Валерія Голембйовська

студентки групи Мен-19зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HolembiovskVR@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Перелік важливих системоутворюючих показників, які характеризують чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, відповідає новим умовам господарювання, обумовленим поглибленням євроінтеграційних процесів, які відмічаються в сучасній національній економіці. Природно, що перелік використаних показників не є вичерпним та може корегуватися відповідно до постійних змін умов ЗЕД підприємства та завдань дослідження. За результатами виконаних досліджень визначено групу чинників, які безпосередньо впливають на формування та використання організаційно-економічного механізму розвитку ЗЕД підприємств. Також встановлено, що 23 окремі чинники зовнішнього середовища макро- і мікрорівня можуть мати як позитивний, так і негативний характер впливу. До чинників зовнішнього середовища, які позитивно впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, належать [1]: ефективне функціонування державних інституцій; ефективна національна система стимулів і заохочень до такої діяльності; наявність високого споживчого попиту і ефективних партнерів; вільний доступ до інформації про виробника тощо.

До чинників внутрішнього середовища, які позитивно впливають на розвиток такої діяльності підприємств, можна віднести: наявність ефективного у підприємства власника; відсутність боргових зобов'язань у підприємства; висококваліфіковані кадри, наявність системи перенавчання та перекваліфікація працівників; сприятливий інвестиційний клімат тощо.

Чинниками зовнішнього середовища, які негативно впливають на ЗЕД підприємства є [2]: нестабільність законодавчої бази; неефективна податкова система; висока конкуренція та неефективна антимонопольна політика; наявні інфляційні процеси; обмежений доступ до кредитних ресурсів та висока їх вартість; висока вартість імпорту нових технологій. До чинників внутрішнього середовища, які мають негативний вплив на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства належать: відсутність мотивації працівників; відсутність постійних постачальників; відсутність ефективною логістики; втрата напрацьованих і відсутність нових партнерських зв'язків; дефіцит фінансових ресурсів та сировини тощо. Проаналізовані чинники визначають формування

та використання організаційно-економічних механізмів стимулювання ЗЕД підприємств в умовах поглиблення трансформаційних та інтеграційних процесів в національній економіці. Потрібно зауважити, що в результаті реалізації нової стратегії інтеграції в світове господарство в умовах трансформації підприємство переходить на інший рівень взаємодії і взаємовідносин у своєму економічному розвитку. Інтеграційний етап розвитку виокремлюється оскільки, процес євроінтеграції підприємства обумовлює масштабні структурні зрушення у всіх сферах його діяльності, що мають характер, не притаманний попереднім умовам розвитку і функціонування. Крім того, в умовах інтеграції необхідно враховувати вплив кризових явищ, які впливають на його діяльність не тільки на внутрішньому, але і на зовнішньому ринку. Доречно провести порівняльний аналіз умов підготовки до поглиблення євроінтеграційних процесів національних підприємств з аналогічними перетвореннями в Латвії, Литві, Естонії, Угорщині, Польщі, Чехії, Словаччині та інших країнах Східної Європи членах Євросоюзу. Практика інтеграції цих країн в європейську спільноту засвідчує, що більшість проблем функціонування та ефективного розвитку підприємств на етапі поглиблення інтеграції, безпосередньо пов'язані із успадкуванням від попередньої системи господарювання недосконалих організаційно-економічних механізмів [3]. Зауважимо, що підприємство-суб'єкт ЗЕД є складною соціально-економічною системою мікрорівня, а отже, особливості його функціонування можуть бути описані за допомогою теорії систем. В основі цієї теорії йдеться про те, що результативність системи більшою мірою визначають не складові як такі (ресурси, основні фонди тощо), а зв'язки між складовими (виробничі, технологічні, соціальні, фінансові тощо). Підприємство, володіючи абсолютно однаковими структурними елементами, але використовуючи різні системи взаємозв'язків і взаємодії, може отримати принципово різний економічний ефект. Теорія систем засвідчує, що в системі все взаємопов'язано. Взаємозв'язок і взаємодія між будь-якими елементами системи завжди існує: вони можуть бути прямими, тобто функціональними, або ж непрямыми, стохастичними або кореляційними. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства можна поділити на дві складові [4,5]: 1. зовнішній механізм (елементів зовнішнього середовища підприємства та взаємозв'язків взаємодії). 2. внутрішній механізм (елементів внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язків і взаємодії). Необхідно зауважити, що підприємство-суб'єкт ЗЕД є відкритою системою, а звідси, розмежувати його зовнішні та внутрішні елементи неможливо, також неможливо абстрагуватися від зовнішньої складової та розглядати виключно внутрішню. Зазначимо, що в умовах євроінтеграції, зовнішній ринковий механізм є пріоритетним та визначає принципи формування і функціонування внутрішнього механізму підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Васюк Т. В. Організаційно-економічні механізми створення і функціонування спільних підприємств. *Бізнес-навігатор*. Херсон: МУБіП, 2013. №3 (32). С. 255-260.
2. Васюк Т. В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес навігатор*. Херсон: МУБіП, 2014. №1 (33). С. 288-294.
3. Горбач Л. М. Міжнародні економічні відносини. К.: Кондор, 2005. 266 с.
4. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
5. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.

Впровадження стратегії інформаційного забезпечення маркетингової політики підприємства

Дар'я Гонець

студентка групи Мен-19зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HonetsDO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Розробка стратегії інформаційного забезпечення збутової політики підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів головним викликом для національних підприємств є недостатній рівень конкурентоспроможності виробленої продукції. Крім того, активізація зовнішньоекономічної діяльності не можлива без вирішення проблеми відповідності виробленої ними продукції стандартам та вимогам, які діють в країнах-членах ЄС. Інтеграція в Європейський Союз для окремих вітчизняних товаровиробників пов'язана із вирішенням низки питань щодо виходу на євроринок із власними товарами з одного боку, та необхідністю протидії витісненню їх із внутрішнього ринку міжнародними, більш потужними компаніями. Разом з тим, вітчизняні товаровиробники володіють певними резервами для підвищення конкурентоспроможності виробництва. Проте, активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств неможлива без вирішення низки організаційно-економічних проблем, а саме: прискореного оновлення виробничих фондів; запровадження нових технологій виробництва; підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції із доведенням її якості до стандартів і вимог ЄС; підвищення наукоємності та зниження матеріало- та енергоємності вітчизняного виробництва тощо [1]. Для трансформаційної економіки важливим залишається створення умов для прискореного переходу національного виробництва до вимог ЄС та отримання європейських сертифікатів на товари, які виробляються в Україні; широке застосування сучасних досягнень маркетингу і менеджменту на підприємствах з ухилом на використання прогресивних технологій просування товарів на зовнішні ринки; державна підтримка та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства; створення єдиної державної мережі зовнішньоекономічної інформації тощо [2]. Національним підприємствам при розробці своїх стратегій ЗЕД в нових умовах господарювання необхідно кардинально перебудувати не тільки зовнішню структуру взаємозв'язків, але і провести внутрішні організаційно-економічні і виробничі зміни. Такі перетворення обумовлені розпочатими інтеграційними процесами та реформуванням національної економіки. Одним із шляхів виходу з кризи для національних підприємств є інтеграція та поглиблення співпраці з

країнами Європейського союзу [3]. Для цих країн характерна перевага наукоємних виробництв й інтелектуальної праці у створенні валового внутрішнього продукту, використання новітніх технологій у економічному житті та зростання ролі інформаційної інфраструктури в системі суспільного відтворення. Глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів призводить до необхідності створення умов для ефективної співпраці між підприємствами та споживачами їхньої продукції з різних країн у правовому та технічному розрізі [4]. Поглиблення співпраці на базі використання інформаційних технологій, як найбільш доступного та ефективного засобу для її реалізації, потребує створення правил, що будуть визнаватись всіма учасниками відносин та удосконалення інфраструктури ринку. Актуальність дослідження можливостей співпраці «Україна – ЄС» обґрунтовано значним потенціалом потенційної взаємодії при мінімальному рівні його реалізації, відсутністю правил, норм щодо даного процесу, неефективністю і низький рівень розвитку наявної комунікаційної інфраструктури в Україні. Передумовою розробки стратегії інформаційного забезпечення збутової політики підприємства в умовах євроінтеграції має бути визначення напрямів удосконалення інформаційної підтримки управлінських рішень міжнародної економічної співпраці, а також вирішення завдання щодо оцінювання її поточного стану. Для визначення стратегії виходу на зовнішні ринки необхідне комплексне інформаційне забезпечення, яке включає систему показників, що дозволяють оцінити умови ефективності діяльності на тому чи іншому зовнішньому ринку. На ефективно функціонуючому підприємстві існує велика кількість показників (індикаторів), за допомогою яких здійснюється оцінка ефективності діяльності його структурного підрозділу та функціональної підсистеми [5]. Це, в основному, показники господарсько-економічної діяльності підприємства, які відносяться до його внутрішнього і зовнішнього середовища. Отже, перед керівництвом підприємства виникає складна задача: виокремлення системних індикаторів оцінювання ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень при здійсненні підприємством ЗЕД.

Ефективність стратегії проникнення національного підприємства на зовнішній (європейський) ринок залежить від повноти врахування віх внутрішніх і зовнішніх чинників та наявності достовірної і сучасної інформації про їх стан. При цьому, необхідно враховувати наступні загальні тенденції та специфіку їх розвитку. Насамперед, для переважної більшості вітчизняних підприємств актуальним є оновлення їх основних виробничих фондів (високий рівень фізичного зношення та морально застарілого обладнання). Крім цього, вони потребують технологічного оновлення та зміни організаційної структури виробництва. Все це потребує значних інвестиційних ресурсів. Разом з тим, внутрішній інвестиційний та ресурсний потенціал країни обмежений. Відповідно, виникає необхідність в залученні іноземних інвестицій. Також, ще на етапі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно оцінити мотиви та цілі, які переслідують іноземні інвестори. При розробці механізмів економічного співробітництва, необхідно враховувати

всі аспекти діяльності, які не дають можливості партнеру заблокувати або гальмувати проникнення вітчизняного підприємства на нові ринки, при цьому виключаючи із конкурентної боротьби його перспективну продукцію.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Васюк Т.В. Організаційно-економічні механізми створення і функціонування спільних підприємств. *Бізнес-навігатор*. Херсон: МУБіП, 2013. №3 (32). С. 255-260.
2. Васюк Т.В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес навігатор*. Херсон: МУБіП, 2014. №1 (33). С. 288-294.
3. Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини. К.: Кондор, 2005. 266 с.
4. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.

Особливості формування ефективної системи закупок матеріально-технічних ресурсів

Артем Хміль

студент групи Мен/Кл-19к,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KhmilAI@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Основні підходи до розвитку матеріально-технічної бази підприємств показують, що протягом багатьох років ця проблема відноситься до числа найбільш актуальних. Вирішення цієї проблеми багато в чому залежить від наповнюваності структурних елементів матеріально – технічного забезпечення та умов її функціонування і відтворення, сприйнятливості до різного роду інновацій, високої адаптивності до мінливого зовнішнього середовища. Необхідно розглянути ряд теоретичних положень, пов'язаних, зокрема, з визначенням сутності та економічного змісту досліджуваної категорії. При цьому формування, використання і розвиток матеріально – технічного забезпечення на інноваційній основі в значній мірі залежить від вирішення поставлених проблем в тісній ув'язці з оцінкою стану і визначенням перспективних напрямків її розвитку, що представляють в сукупності цілісну систему дослідження. В економічній теорії матеріальне виробництво характеризується двома основними сторонами: продуктивними силами і виробничими відносинами [1]. Важлива умова організації матеріально – технічного забезпечення в умовах ринку - раціональне використання матеріально-технічних ресурсів, які відрізняється багатоаспектністю і складністю натурально-вартісного складу. У процесі функціонування матеріально-технічної бази при дотриманні принципів формування і ефективності використання матеріально-технічних ресурсів проявляється дія об'єктивних законів, яким відповідають певні закономірності та властиві розвитку [2].

Матеріально-технічна база формується як сукупність окремих елементів, що знаходяться в економічних відносинах і зв'язках між собою і утворюють певну єдність і цілісність. Структурна побудова МТБ підпорядкована раціональній організації її виробничих процесів, за допомогою яких відбувається циклічна трансформація всіх видів матеріально-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення виробництва, тому МТЗ вимагає обов'язкового чисельного обґрунтування потреби в ресурсах, їх запасах і споживанні в розрізі видів, що базуються на реалізації нормативних підходів і розробці організаційно-економічних заходів ефективного використання матеріально-технічної бази господарств. Найважливішим результатом ефективного використання

матеріально-технічної бази виробництва є збільшення обсягів виробництва та здешевлення вартості продукції, що випускається за рахунок модернізації, технічного переозброєння та реконструкції діючих виробничих об'єктів, реінжинірингу технологічних процесів, застосування комплексної механізації, широкого впровадження індустріальних методів виробництва продукції, спеціалізації і концентрації виробництва.

Загалом система матеріально-технічного забезпечення – це сукупність підприємств-виробників матеріально-технічних ресурсів, торгово-посередницьких організацій, сервісних підрозділів, формувань з машино - використання та державних органів, що регулюють відносини у сфері техніко - технологічного забезпечення (тобто сільськогосподарські і переробні підприємства різних форм власності) [3 с. 5]. Отже, це система відносин між учасниками матеріально-технічного забезпечення, які забезпечують формування і використання матеріально-технічних засобів суб'єктами господарювання.

Діяльність цієї системи має бути спрямована на відтворення і розвиток матеріально-технічної бази, комплексну механізацію і автоматизацію технологічних процесів. Матеріально-технічного забезпечення безпосередньо впливає на промисловість з метою поліпшення використання матеріальних ресурсів, впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень.

Економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства полягає в тому [3, с. 6], щоб забезпечити:

1. Безперебійне забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними засобами;
2. Оптимізацію господарських зв'язків між споживачем та постачальником;
3. Створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів;
4. Застосовування прогресивних шляхів та засобів надходження ресурсів з метою прискорення матеріально-технічного забезпечення;
5. Економне і ефективне використання засобів у виробництві.

Матеріально-технічне забезпечення як система здійснюється на основі таких принципів [4]: спрямування цінової, створення умов для забезпечення мінімальної кількості посередників у ланцюзі виробник-споживач; забезпечення через амортизаційну політику своєчасного відтворення матеріально-технічних засобів. Основними завданнями матеріально-технічного забезпечення є [5]: визначення перспективної і поточної потреби в матеріальних ресурсах, сировині та обладнанні; розробка матеріальних балансів; розміщення замовлень, вживання оперативних заходів щодо їх реалізації; встановлення рівня якості матеріальних ресурсів у відповідності до їх стандартів, оптимального співвідношення між засобами виробництва; вибір постачальників та підтримка з ними зв'язків.

Механізм функціонування системи спрямовується на повне оснащення підприємства засобами механізації, хімізації та енергетичними ресурсами, номенклатура, якість, надійність і кількість яких відповідає досягненням науково-технічного прогресу, забезпечує своєчасне виконання всіх технологічних

процесів виробництва продукції з найменшими витратами праці і коштів.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та практичні засади менеджменту*. Львів: Львівська політехніка, 2003. 352 с.
3. Будзан Б. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи*. К.: Основи, 2001. 349 с.
4. Сладкевич В.П. *Современный менеджмент*. К.: МАУП, 2000. 112 с.
5. Тарновська Н.П. *Менеджмент: теорія та практика*. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.

Дослідження механізму реалізації експортної стратегії підприємства

Анастасія Кудіна

студентка групи Мен-19зн,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KudinaAS@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Вихід підприємства на зовнішній ринок це тривалий процес, що вимагає значних ресурсів та пов'язаний з істотними ризиками. З іншого боку, здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності є логічним етапом у розвитку компаній, що досягли успіху на внутрішньому ринку. Проте відсутність обґрунтованої стратегії експорту та діяльність на зовнішньому ринку за наявним внутрішнім шаблоном негативно впливають на результативність інтеграції українських компаній у світовий торговельний простір. Особливо гостро дана проблема стоїть для підприємств, що втрачають значні ресурси, намагаючись вийти на зарубіжні ринки, яким притаманний високий рівень застосування прихованого протекціонізму та пара тарифних заходів. У ході дослідження практики розробки експортних стратегій вітчизняними підприємствами було виявлено, що на більшості з них вони розробляються відокремлено від корпоративної стратегії та не враховують її цілей, а також можливостей підприємства. У результаті відбувається перерозподіл фінансових ресурсів на користь ЗЕД, що призводить до зниження ефективності операційної діяльності та ускладнює процес фінансування ЗЕД на довгострокову перспективу [1]. Така ситуація є досить поширеною на підприємствах, які для розширення географії діяльності переорієнтовуються на використання дешевших матеріалів, що, зрештою, знижує попит на вітчизняну продукцію на зовнішніх ринках. Необхідно зауважити, що імперативом ефективності експортної стратегії підприємства є її узгодження з загальною стратегією функціонування підприємства. Розробка та реалізація експортної стратегії підприємства здійснюються у кілька етапів, кожен з яких має свою специфіку. Основним фактором, що формує особливі умови зовнішньоекономічної діяльності у цій сфері, є фактор сезонності, що визначає часові межі кожного з етапів реалізації експортної стратегії. Механізм розробки та впровадження експортної стратегії на підприємствах передбачає 5 етапів: підготовчий, етап консолідації ресурсів, початковий етап, етап регулярного експорту та етап корегування виступає підготовчим етапом при виході на новий ринок, оскільки передбачає не лише корегування існуючої експортної стратегії до реалій певного ринку, а й її адаптацію до попередньо оцінених параметрів іншого. На підготовчому етапі підприємство функціонує на внутрішньому ринку та не здійснює експортної діяльності, проте здійснює оцінку потенціалу експортної

діяльності [2]. Тривалість підготовчого періоду може коливатися у межах від 1 до 3-х років та визначається розмірами підприємства, особливостями товару, що воно пропонує, а також параметрами ринку, на який воно планує виходити. Так, розробка експортної стратегії для невеликого підприємства, що здійснює експорт сільськогосподарської сировини триває, за оцінками експертів, від 3-х до 6-ти місяців, у той час як здійснення маркетингових досліджень для масштабної експансії на ринок готових продуктів харчування сусідніх країн триває близько 18 місяців. Підготовчий етап передбачає дослідження конкурентного середовища зарубіжного ринку, вивчення конкурентів, споживачів та оцінення достатності стратегічного потенціалу підприємства. На даному етапі має бути здійснений розрахунок параметрів галузі. Експертним методом має бути оцінене місце галузі в народному господарстві потенційного імпортера, розмір ринку (річні обсяги виробництва аналогічної продукції місцевими компаніями, обсяги імпорту та споживання), динаміка ринку (темпи змін у %), стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад), кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції, кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність, технологічно інноваційний рівень галузі, наявність бар'єрів, у тому числі і прихованих, можливості виходу з ринку, рівень диференціації продукції конкурентів, рівень і темпи інновацій, рівень прибутковості галузі [3]. З огляду на останні тенденції розвитку ринку агропромислової продукції, необхідно також оцінити можливості продажу товарів з метою альтернативного використання. При розробці експортної стратегії для підприємств, що пропонують на зовнішні ринки готову продукцію, на даному етапі необхідно провести також конкурентний аналіз, тобто визначити конкурентні сили і конкурентні позиції основних суб'єктів галузі. З огляду на результати, отримані у ході конкурентного аналізу, має бути здійснена структуризація конкурентних переваг та їх ранжування за ступенем досяжності. На основі даного ранжування відбуватиметься вибір тих конкурентних переваг, на яких базуватиметься експортна стратегія підприємства на даному ринку [4]. Прямий експорт у випадку агропромислового комплексу здійснюється переважно великими підприємствами або кластерами, що підвищує вірогідність експорту підприємством одразу декількох товарних позицій. У такому випадку доцільно проводити ретельний конкурентний аналіз кожного з сегментів ринку, що знаходиться у колі інтересів експортера. Відповідно, експортні субстратегії також мають розроблятися окремо для кожного товару. Більшість дослідників, що займаються питаннями стратегічного планування у ЗЕД, стверджують, що при розробці експортної стратегії для підприємства агропромислового комплексу доцільно виділяти окремі та загальну експортні стратегії підприємства. Окрема експортна стратегія розробляється для кожного виду, марки товару на усіх перспективних або існуючих ринках, а загальна експортна стратегія підприємства об'єднує у собі усі окремі експортні стратегії [5].

Розробка експортної стратегії підприємств ускладнюються необхідністю

постійного її корегування на чинники зовнішнього середовища, вплив яких у даній сфері є особливо відчутним. Характерним є також вплив фактора сезонності на часові межі кожного з етапів експортної стратегії підприємств. Це значною мірою ускладнює процес стратегічного планування та вимагає від керівництва розробки кількох альтернативних варіантів перебігу ЗЕД.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Дідківський М.І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник*. К.: Знання, 2006. 462 с.
2. Васюк Т.В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес навігатор*. Херсон: МУБіП, 2014. №1 (33). С. 288-294.
3. Горбач Л.М. *Міжнародні економічні відносини*. К.: Кондор, 2005. 266 с.
4. Дроздова Г.М. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства*. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.
5. Макогон Ю.В. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

Планування напрямів удосконалення якості роботи поліграфічного підприємства

Андрій Кузьмич

студент групи Мен-183,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KuzmichAO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Виробничі потужності є одним з елементів обмеження діяльності поліграфічного підприємства як економічної системи. Функціонування системи тим ефективніше, чим повніше використовуються внутрішні резерви досягнення максимального випуску продукції необхідної номенклатури й асортименту при мінімальних затратах живої і уречевленої праці. Тобто, чим більше наблизатиметься величина виходу у вигляді готової продукції до величини виробничої потужності як обмеження функціонування системи. В цьому полягає зміст коефіцієнта використання виробничої потужності. Оптимальне співвідношення між величиною виходу системи і її обмеженням забезпечує повне використання виробничого апарату у поліграфічного підприємства, зокрема найбільш активної його частини - машин і устаткування [1]. Наявність досконалої системи управління виробничими потужностями і їх використання дає змогу виявляти резерви росту коефіцієнта використання виробничих потужностей на рівні видавничо-поліграфічного комплексу, галузі та кожного підприємства зокрема. При цьому з усіх функцій управління слід виділити функцію планування. Вдосконалення планування виробничих потужностей можна розглядати у двох напрямках Перший - вдосконалення планування на рівні видавничо-поліграфічного комплексу та безпосередньо галузі. Тут мова йде про вдосконалення взаємозв'язків між видавництвами та поліграфічними підприємствами, з одного боку, і вдосконалення галузевої інструкції по розрахунку виробничих потужностей, вказівок до складання балансів виробничих потужностей і т. д., - з другого.

Другий напрямок - поліпшення планування в умовах підприємства, тобто чітке дотримання при розрахунку виробничої потужності вимог інструктивних документів, правильне застосування нормативної бази, врахування всіх резервів росту виробничих потужностей підприємства.

Виникнення нових друкарень, активна модернізація парку устаткування, вирівнювання технологічних можливостей столичних і обласних підприємств викликає пожвавлення активності серед підприємств та докорінно змінюють ситуацію на ринку поліграфічної продукції [2]. Посилення конкуренції змушує керівників поліграфічних підприємств шукати нові підходи до ведення бізнесу,

зниження витрат виробництва, поліпшення якості друкованої продукції. Найбільш прийнятною в цих умовах є методологія управління проектом, або проектне управління, яке дозволяє підвищити ефективність, результативність і гнучкість всього підприємства. Поліграфічні підприємства розглядають якість як відповідність вимог замовника, звісно орієнтуючись на внутрішні нормативи та рекомендації (за умови відсутності акредитації по стандарту ISO 9000). Останні дослідження показали, що 60–70 % усіх дефектів, виявлених на виробництві, прямо або опосередковано відносяться до помилок, допущених при проектуванні [3].

Для забезпечення стійкої позиції на ринку друкованої продукції необхідно проектування системи управління якістю (СУЯ), яке базується на використанні принципів Всезагального управління якістю (TQM), на міжнародній базі знань стосовно управління проектами (PMBOK) та міжнародних стандартів ISO серії 9000, що дозволить поліграфічному підприємству оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, збільшити ймовірність досягнення запланованих результатів і працювати у відповідності з міжнародними принципами і нормами. СУЯ передбачає певні правила, процедури і процеси з планування якості, забезпечення якості та контролю якості, а також операції щодо їх вдосконалення.

Для удосконалення організації робіт зі стандартизації у видавничо-поліграфічній галузі, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на національному, міждержавному та міжнародному рівнях створено технічний комітет зі стандартизації (ТК) «Технологія поліграфії» як суб'єкт національної системи стандартизації.

У 2011 році Державний комітет України з телебачення і радіомовлення затвердив «Програму стандартизації в галузі книговидавництва і преси на 2012-2016 роки» з метою випуску конкурентоспроможної видавничої та поліграфічної продукції, що відповідає вимогам споживача, забезпечення її контролю та випробування. Реалізація цієї програми забезпечить галузь нормативними документами різних рівнів на видавничу та поліграфічну продукцію, процеси, методи контролю, що відповідає міжнародним вимогам сучасному державному рівню розвитку науки і техніки та сприятиме атестації підприємств, сертифікації друкованої продукції, підвищенню її конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Популярності набуває впровадження на поліграфічних підприємствах інтегрованої системи якості. Так, з березня 2013 р. на Поліграфкомбінаті «Україна» впроваджено в дію інтегровану систему менеджменту якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці, інформаційної безпеки відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007, ISO/IEC 27001:2005. Організаційною основою для створення інтегрованої системи менеджменту (ICM) на підприємстві була діюча з 2004 року система управління якістю відповідно до вимог ISO 9001.

Сьогодні поліграфічні підприємства, які впроваджують системи якості, наполягають на тому, щоб постачальники поліграфічних матеріалів і устаткування

обов'язково мали сертифіковані системи якості, які є офіційним підтвердженням належного контролю на підприємстві. Стає очевидною прийняття системи якості на базі стандартів ISO серії 9000-9004, оскільки вони надають можливість не тільки вийти на конкурентні експортні ринки, а й розширити частку своєї участі в них.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Височин І.В. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. *Схід*. 2011. № 7 (114). С. 3–7.
2. Корнєєв Ю.О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності. *Вісник НАН України*. 2008. № 5. С. 24–31.
3. Луценко І. Концептуальні засади та функції логістики. *Вісник Київського нац. торговельно-економічного ун-ту*. 2003. № 4. С. 29–34.
4. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно економічних системах. *Донецьк: Ін-т екон.-прав. Досліджень НАН України*, 2003. 73 с.

Планування закупівельно-збутової діяльності на підприємствах харчової промисловості

Наталія Лазарук

студентка групи АМ-21,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: LazarukNV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

В сучасних умовах на ринку діє велика кількість підприємств і організацій, які являються невід’ємною частиною економіки будь-якої країни. Кожне з них являє собою складну систему, яка формується із закупівельної, виробничої, збутової та інших видів діяльності, що дозволяє виробляти продукцію і надавати необхідні послуги. На вході система отримує ресурси із зовнішнього середовища, на виході – віддає йому створений продукт. Підприємства, орієнтуючись на інформацію про стан ринку, на якому вони працюють, ринкову кон’юнктуру, умови господарювання відбирають із зовнішнього середовища ті ресурси, що найбільше відповідають вимогам для виготовлення продукту, який матиме попит. Ці ресурси залучаються у виробничий процес, по завершенні якого отримується готовий продукт. Від того, як продукт буде сприйнятий зовнішнім середовищем, залежатимуть доходи підприємств, фінансове становище і їх подальше існування. Реалії сьогодення змушують підприємства працювати в складних політичних і економічних умовах. Ці та багато інших негативних факторів, таких як посилення конкуренції, підвищення рівня цін на сировину та матеріали, зниження споживчого попиту на товари і послуги спонукають їх до постійного удосконалення, а саме, оптимізації сукупних витрат, розширення асортименту продукції, підвищення її якості, вихід на нові ринки збуту і збільшення кола споживачів. З огляду на це ефективне управління закупівельно-збутовою діяльністю підприємств набуває сьогодні особливої актуальності. Важлива роль при цьому відводиться плануванню, як одній із визначальних функцій даного управлінського процесу [1]. Для визначення сутності закупівельно-збутової діяльності розглянемо зміст понять «закупівельна діяльність» і «збутова діяльність» [2]. Вони являють собою два окремих і в той же час взаємопов’язаних напрями роботи. Їх роль в досягненні встановлених цілей і завдань є значною, тому закупівлі та збут потребують постійної уваги з боку керівництва підприємств.

Узагальнивши все вище наведене закупівельну діяльність пропонується розглядати як діяльність спрямовану на те, щоб підприємство отримувало необхідні за якістю та кількістю сировину, матеріали, товари та послуги у потрібний час, у потрібному місці від надійних постачальників, які своєчасно виконують свої зобов’язання, забезпечують якісне обслуговуванням і

вигідні ціни. Вона має забезпечити єдність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у процесі придбання, транспортування, складування і підготовки товарно-матеріальних цінностей до використання у виробничому процесі з максимально можливою економічною ефективністю [3]. Здійснення закупівельної діяльності передбачає виконання ряду завдань, які можна поділити на: інформаційні: визначення потреби в матеріальних ресурсах; дослідження ринків закупівель; визначення продуктів і послуг, які краще придбати на стороні – завдання «зробити або купити»; пошук, оцінка і виявлення кращих постачальників, цін, способів доставки продуктів і послуг – завдання вибору постачальника - завдання реалізації: організація та здійснення закупівель: узгодження ціни та укладення договору на поставку; вибір методу закупівель; визначення необхідних складських площ; подання замовлень; документальне оформлення поставок; організація платежів; організація доставки до місця зберігання; експедирування; складання графіка поставок, погодженого з усіма постачальниками; організація приймання та розміщення товарів на складі та інше; контроль поставок: дотримання термінів закупівлі, дотримання вимог щодо обсягу поставок і якості матеріальних ресурсів, пунктом призначення та інше; підготовка бюджету закупівель. 3. Завдання інтеграції та координації закупівель з виробництвом, збутом, складуванням, транспортуванням, а також з постачальниками: тісна взаємодія з підрозділами, які використовують матеріальні ресурси, розвиток взаємин, розуміння їх запитів; обговорення асортименту, обсягів, термінів, ціни, вимоги щодо якості, упаковки, тари й інших параметрів поставок із зацікавленими сторонами (конструкторами, технологами, виробничниками, фахівцями з управління запасами, складськими працівниками, транспортниками та ін.); узгодження діяльності підрозділів підприємства, що беруть участь в просуванні матеріального потоку від постачальника до місця його безпосереднього використання на підприємстві; аналіз відносин з постачальниками, відбір постачальників для організації довгострокового співробітництва, дотримання правил роботи з постачальниками та інше. Кожна з наведених задач може бути легко поділена на ряд підзадач з огляду на комплексність самого процесу закупівель [4,5].

На сучасному етапі розвитку економіки процес закупівельної діяльності на підприємствах відіграє істотну роль. Потреба зниження витрат змушує підприємства шукати нові джерела заощаджень, наприклад, через доручення 13 функцій зовнішнім кооперантам, перенесення виробництва у країни з дешевими ресурсами чи відмову від даних сфер діяльності і спробу зосередження на найважливіших завданнях – ключових компетенціях. Закупівельну діяльність на підприємстві слід сприймати не тільки через призму часу поставок і доступності товарів на складі, але як істотний чинник, який має вплив на доходність всього підприємства в аспекті витрат, а також створення цінності для клієнтів. Адже під час виконання видів діяльності, що пов'язані із закупівлею товарно-матеріальних благ, здійснюється інтеграція багатьох функцій для розв'язання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня. Зменшення запасів товарів на

складах сприяє вивільненню оборотних коштів, але в той же час дефіцит товарів на складах призводить до зниження якості задоволення попиту населення, зниження величини товарообігу, зменшення рентабельності підприємства та позначається на його іміджі.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Мазаракі А.А. *Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Х.: Фоліо. 2014. 846 с.*
2. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116-121.
3. Метеленко Н.Г. Планування закупівель в рамках реалізації концепції економічного управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2003. № 2. С. 119-124.
4. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України*. Донецьк, 2016. В. 21, С. 71- 79.
5. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 27. С. 204-210

Теоретичні засади впровадження зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Яна Лазаренко

студентка групи Мен-19,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: LazarenkoYO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність являє собою систему економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між державами та їх економічними суб'єктами [1]. Ці відносини включають усі аспекти економічного життя держави: виробництво, торгівлю, фінанси, інвестиційну сферу. Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах спрямована на: сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку; порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях; реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік. До основних функцій ЗЕД відносяться: організація та обслуговування міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах; міжнародне призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці; організація міжнародного грошового обігу [2]. Практичне значення ЗЕД для країн полягає в можливості одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій), виробляти конкурентоспроможну продукцію. Зовнішньоекономічна діяльність являє собою багатомірну цілісну систему господарювання [3]. Вона залучає до себе дві основні підсистеми: зовнішньоторговельну та міжнародну виробничо-інвестиційну діяльність.

ЗЕД як вихід торговельних зв'язків за межі національних кордонів – це кон'юнктурний рівень. Такий стан зумовлений перед усім тим, що інтернаціоналізація охоплює лише сферу обігу. Підключення до системи господарських зв'язків на рівні товарного руху капіталу та обслуговуючих його валютно-кредитних відносин робить ту чи іншу країну цілком залежною від кон'юнктури світового ринку як системи одиничних ринків. Зовнішньоекономічна діяльність торговельної спрямованості утворюється у традиційній формі (комплектне устаткування, одиничний товар) на міжнаціональному стику переважно загального та часткового поділу праці. Досліджується лише сфера зовнішньої торгівлі та аналізується кон'юнктура товарних ринків.

Міжнародна виробничо-інвестиційна діяльність – це стратегічний рівень

тому, що ЗЕД у цьому випадку втілює генеральну тенденцію соціально-

динамічного процесу, має визначальний вплив на характер розвитку як національних економік, так і на функціонування міжнародної економіки, а також стандарти якості і критерії ефективності виробництва і використання ресурсів, стандарти якості життя, норм поведінки тощо [4]. ЗЕД утворюється тут на підставі інтернаціоналізації, котра охоплює усі стадії відтворювального процесу, а також інформаційну, правову і соціально-культурну інфраструктуру. Підключення країни до системи світогосподарських зв'язків на рівні технологічного поділу праці в самому виробництві залучає її до єдиного світогосподарського простору, ядром якого і є виробничо-інвестиційна діяльність. Країна отримує прямий доступ до цілісного світового ринку товарів і капіталів, до нових технологій і сучасного менеджменту. Кожна з відзначених підсистем ЗЕД поодиночі не відображає усієї гами відносин, що складаються в цій системі. Кожна підсистема фіксує лише певну сторону господарського буття, певну грань відносин його елементів. Це виражається так чи інакше у двох можливих моделях ЗЕД: зовнішньоторговельній та виробничо-інвестиційній.

Ефективність господарської діяльності вітчизняних підприємців у рамках правової системи України визначається, насамперед, ступенем досконалості охоплення сфер регулювання і ліберальності її законодавства [4]. У зв'язку з цим зростає значення правового регулювання питань функціонування різних суб'єктів ЗЕД. Зовнішньоекономічна діяльність регулюється насамперед Законами України: «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності», «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах», «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність» та інші. При здійсненні ЗЕД керівники та спеціалісти в процесі прийняття тих чи інших рішень керуються рядом принципів, які декларуються у спеціальних документах або є своєрідною нормою, звичаєм. На міжнародному рівні найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в «Хартії економічних прав і обов'язків держав», прийнятій IV спеціальною сесією генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. В Хартії вказано такі принципи: суверенітет; територіальна цілісність і політична незалежність держав; суверенна рівність усіх держав; ненапад і невтручання у внутрішні справи; взаємна та справедлива вигода; мирне співіснування; рівноправність і самовизначення народів; мирне регулювання спорів; усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку; сумлінне виконання міжнародних обов'язків; повага прав людини та основних свобод; відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу; сприяння міжнародної соціальної справедливості; міжнародне співробітництво з метою розвитку; вільний доступ до морів і від них для країн, що їх не мають. Значна частина міжнародних принципів ЗЕД діє у межах інтеграційних угруповань. Так, принципи ЗЕД у Європейському Союзі містяться в Білій книзі (1985 р.) і включають: контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони; свободу

пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання у будь-якій країні; уніфікацію технічних норм і стандартів; відкриття споживчих ринків; лібералізацію фінансових послуг; поступове відкриття ринку інформаційних послуг; лібералізацію транспортних послуг; створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність; усунення фіскальних бар'єрів.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Баула О.В. *Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі*. К.: Знання. 2013. Том 7. С.64-68.
2. Вівчевич А.М. *Аналіз зовнішньоекономічної діяльності*. Львів: Афіша, 2016. 140 с.
3. Любич Б.Б. *Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Донецьк: Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2013. Вип.1(25). С. 48-53.
4. Саєнко М.Г. *Стратегія підприємства*. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.

Актуальні питання управління системами транспортування в роботі сучасних підприємств

Владислав Миненко

студент групи УЛД-21мз,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MynenkoVS@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Міжнародні транспортні перевезення є важливим видом зовнішньоекономічної діяльності. Товар не може бути доставлений з однієї країни до іншої без використання транспортних засобів; при цьому, природно, вартість товару зростає. Нині обсяг міжнародних перевезень такий великий, а транспортні операції настільки складні, що існує необхідність у встановленні єдиних правил і норм у міжнародному транспортуванні. Актуальність зведення національних норм у єдину систему стандартів підкреслюється ще й тим, що у світі створено, по суті, єдину транспортну систему, яка охоплює, принаймні, території розвинутих країн Європи, Північної Америки і багатьох інших регіонів [1].

Міжнародним транспортом є послуги всіх видів транспорту з переміщення предмета транспортної операції, що надаються резидентами однієї країни резидентам іншої країни. Спектр транспортних послуг широкий. Послуги класифікуються залежно від:

1. виду транспорту: водний (морський, річковий); наземний (залізничний, автомобільний); повітряний (авіаційний); космічний; трубопровідний;
2. предмета транспортної операції (вантаж, пасажир, багаж);
3. транспортної характеристики товару: сухий (вугілля, руда), насипний (зерно, цемент), штучний, наливний (нафта, рослинні олії);
4. періодичності перевезення (регулярні і нерегулярні);
5. порядку проходження кордону (перевантажувальні і без перевантажувальні);
6. виду транспортно-технологічної системи (контейнерна, поромна, ліхтерна й ін.);
7. виду повідомлення (пряме, непряме та ін.);
8. географічних районів перевезення (міждержавні, міжконтинентальні) [2].

Виділяють такі особливості надання транспортних послуг, а саме: транспорт не виробляє новий товар. Завдяки переміщенню товару забезпечується подовження процесу виробництва [3]; створення транспортних послуг співпадає в часі з їх споживанням; транспорт займає важливе місце в міжнародному товарному обігу: він є необхідною умовою міжнародного поділу праці, зовнішньої

торгівлі, економічних зв'язків між країнами; - він є експортером своєї продукції; транспортні послуги залежать від факторів розвитку ринкової економіки [4].

У процесі здійснення міжнародних економічних зв'язків транспорт забезпечує переміщення вантажів, пасажирів і багажу, яке і становить предмет міжнародної транспортної операції. Процес доставки товару в міжнародній торгівлі включає:

1. перевезення товару всередині країни-експортера до прикордонного пункту або порту даної країни;
2. перевезення товару від прикордонного пункту (порту) країни імпортера до пункту його споживання всередині країни [5];
3. транзитну (через треті країни) або морське перевезення, якщо країна-експортер і країна-імпортер товару не мають спільного кордону.

Транспортні операції вважаються міжнародними, якщо вони пов'язані з транзитом або перевезеннями морськими шляхами.

Міжнародні транспортні послуги продаються і купуються на міжнародних транспортних ринках, які різняться в залежності від видів транспорту, перевезених вантажів, а також регіональних особливостей [4]. Міжнародні повідомлення можуть бути прямі (безперевантажувальних), змішані (з використанням двох і більше видів транспорту), прямі змішані (з використанням різних видів транспорту, але за єдиними транспортними документами).

Міжнародні транспортні послуги включають не тільки безпосередньо діяльність перевезення, але і цілий ряд супутніх операцій (доставка вантажу до найближчого вантажного терміналу - порту, залізничного вузла і т.д.; завантаження, перевантаження, вивантаження перевезених товарів або багажу; тимчасове зберігання в проміжних пунктах, переоформлення документів, а іноді і страхування).

У міжнародному транспортному процесі беруть участь фірма-власник вантажу та фірми-перевізники, які укладають між собою договір перевезення. Крім вантажовласників у транспортних операціях беруть участь фірми стивідори (оператори вантажних терміналів), з якими укладається договір обслуговування, і фірми-експедитори (у деяких країнах експедитори називаються фрахтовими агентами, комісіонерами, брокерами і т.д.).

Сучасна транспортна мережа та структура транспортних перевезень склалися в процесі світового економічного розвитку і міжнародного поділу праці, вони, в свою чергу, дуже сильно впливають на зазначені процеси [5]. Загальна тенденція полягає в тому, що міжнародні перевезення вантажів ростуть повільніше, ніж міжнародна торгівля, оскільки обсяги перевозиться сировини, особливо нафти, ростуть незначно або не ростуть зовсім, а матеріаломістке виробництво переміщається до джерел сировини.

Міжнародна транспортна інфраструктура, включаючи транспортні термінали, найчастіше за все створюється за рахунок держави і ним контролюється. Наявність приватних залізниць і автомобільних доріг не суперечить загальному правилу [5]. Однак транспортні засоби, як правило,

перебувають у приватній

власності, а на ринку транспортних послуг оперують майже виключно приватні компанії. До цього слід додати, що міжнародні перевезення та міжнародні транспортні шляхи не відокремлені від внутрішніх і одні й ті ж транспортні фірми можуть займатися і внутрішніми і міжнародними перевезеннями.

Здійснення перевезень вантажів за допомогою повітряного транспорту регулюється Повітряним кодексом України. Транспортування вантажу здійснюють на основі укладання договорів. За договором перевізник зобов'язується доставити вантаж у пункт призначення і видати його вантажоодержувачу, а вантажоодержувач зобов'язується оплатити повітряне перевезення. При чартерних повітряних перевезеннях укладається договір про фрахтування повітряного судна, за яким фрахтівник надає фрахтувальнику за оплату одне або кілька повітряних суден, або частину повітряного судна для перевезення вантажу.

Якщо підприємству потрібно транспортувати великі обсяги, але немає необхідності швидкої доставки, товар можна транспортувати морським шляхом. За допомогою морського транспорту транспортується більша частина вантажів світу. Найчастіше транспортують наливні вантажі, такі як нафтопродукти, скраплений газ та продукція хімічної промисловості. Також найчастіше суднами перевозять контейнери.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Туницька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 47-60.
2. Радчук О. П. Особливості правового регулювання міжнародних автомобільних перевезень. *Форум права*. 2014. № 3. С.307-311.
3. Каспрук О. С. Проблеми правового регулювання міжнародних мультимодальних перевезень. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Вип. 126. К.: 2015. С. 93 – 100.
4. Співаковський С. Позиції України на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 75-78.
5. Терещенко С. С. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Зовнішня торгівля*. 2008. № 23. С. 68.

Впровадження сучасних технологій управління підприємством

Аліна Новохатня

студентка групи Мен-20,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: NovokAO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Технології управління змінюють всі види життєдіяльності людини. Управління персоналом сьогодні – це нові управлінські та інформаційні технології. Під управлінською технологією розуміємо методику та сукупність функцій та операцій управління для досягнення поставленої мети. Інформаційна технологія – це методика та сукупність інформаційних процесів, що здійснюються для формування, зберігання та використання електронних ресурсів та комунікацій. Автоматизація рутинних процесів у виробничій та управлінській діяльності об'єднує ці дві технології та дозволяє більш ефективно використовувати сучасні методи управління персоналом [1; 2]. Сучасні успішні організації використовують наскрізні управлінські та інформаційні технології.

Актуальність розвитку таких технологій в організації та в управлінні персоналом не зменшується з часом. Саме тому метою досліджень є аналіз тенденцій розвитку технологій управління персоналом та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в організації. Серед багатьох наукових та прикладних публікацій щодо трендів в управлінні персоналом можна акцентувати увагу на таких як технологічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу.

Вплив на розвиток таких тенденцій мають глобалізаційні та геополітичні аспекти, демографічні фактори, рівень розвитку технологій тощо. Якщо проаналізувати тренди HR-управління то серед них можна відокремити такі як активне використання штучного інтелекту; розвиток електронних офісів та електронних портфоліо; запровадження методів змішаного навчання та гейміфікації в управлінні та підвищенні кваліфікації персоналу; виявлення талантів та їх ефективне використання. Нова управлінська парадигма повинна враховувати сучасні тренди розвитку технологій управління та формувати систему мотивування персоналу. Така система базується на поточних та перспективних програмах для формування команди працівників з високим рівнем креативності та самомотивованості [3]. Зрозуміло, що мотивація персоналу, розвиток людського потенціалу можливі при умові достатнього рівня соціального забезпечення. Для розвитку інноваційних змін в змісті та характері праці необхідно здійснювати заходи щодо «стимулювання людського потенціалу до розвитку, особливо його

інтелектуальної складової» [4, 5]. Все це передбачає формування та розвиток управлінських екосистем, що активно використовують сучасні інформаційні технології та різноманітний інструментарій для планування, організації, моніторингу та контролю роботи персоналу [4].

Системно структуровані особливості використання управлінських та інформаційних технологій в управлінні персоналом дозволять виявити «білі плями» в системі управління персоналом організації та сформувати програму її удосконалення. Екосистема управління персоналом передбачає розвиток мережі талантів співробітників, їх залучення до низки проєктів, формування наскрізної системи мотивації від місії організації до місії кожного працівника з подальшою успішною реалізацією у визначених бізнес-процесах. Така система передбачає наявність місії компанії та максимальну охопленість інформаційними процесами діяльність кожного працівника.

Управління ефективністю, введення комплексної системи персоналізованих винагород з фокусом на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманітні програм компенсацій відповідно до потреб та стилю життя кожного працівника – ще одна з тенденцій розвитку модулю мотивації в екосистемі управління персоналом. Серед складових винагород найбільше використовуються бонуси та премії за результатами ефективності, оклад та оплачувана відпустка, але все активніше запроваджуються разові бонуси і премії, медична допомога, оплата навчання, харчування, оздоровчих програм, участі у прибутку та пенсійного забезпечення.

Усвідомлюючи необхідність постійних змін та підходів в управлінні персоналом HR фахівці повинні забезпечити максимально зручні та комфортні умови для здобуття співробітниками відповідного досвіду в компанії, здійснювати управління за такими ключовими точками взаємодії: - рекрутинг, - адаптація, - навчання і розвиток, - оцінка ефективності, - розвиток лідерства, - визнання і винагорода, - управління кар'єрою - інші робочі процеси. Таким чином, сучасні технології управління персоналом передбачають наявність та розвиток цілісної стратегії розвитку організації, HR- та IT- стратегії, які узгоджені між собою та дозволяють ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом на всіх рівнях організації для її успішного розвитку та стабільної діяльності або/і кар'єрного зростання кожного працівника.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Гуцуляк Н. П., Сучасні технології управління персоналом. Економіка та організація управління. 2019. №3. С 111-118.
2. Бортнік С. М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Збірник наукових праць 2011. № 13. С . 22-29.
3. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. Суми. 2011. Випуск 33. С. 356-364.

4. Гарник М. М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Наука й економіка*. 2011. № 1(21). С. 121–123.
5. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23-32.

Перспективи планування та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Анастасія Синевољнова

студентка групи Мен-19,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: SynevolnovaAV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Ефективною формою функціонування кожної держави є здійснення її зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. Найважливішим джерелом одержання прибутку держави є експортні операції як основної складової частини зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність є одним із найважливіших напрямків розвитку підприємництва.

В умовах ринкової економіки підприємства є основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни. Це пов'язано з тим, що саме на підприємстві споживається продукція, яка вивозиться на експорт. На підприємстві, насамперед створюються конкурентні переваги як самого суб'єкта, так і національної економіки в цілому. Під зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. З даного приводу відомий американський економіст М. Портер писав: «на міжнародному ринку конкурують фірми, а не країни. Необхідно зрозуміти як фірма створює і утримує конкурентну перевагу, щоб усвідомити роль країни, у цьому процесі» [2]. Сьогодні наша держава є суверенною і демократичною країною, яка вступає у новий етап свого розвитку, пов'язаний із втіленням нової інноваційної моделі економічного росту, реалізація якої прискорює розвиток високотехнологічних виробництв, здатності виробляти наукомісну продукцію, формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технічного рівня підприємств завдяки вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням [3].

Сучасна система ЗЕД має свої особливості. Її характеризують такі риси [2; 3]: – посилення взаємозв'язку між кон'юктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкий розвиток набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо; – новий міжнародний поділ праці, який склався

останніми роками, характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються наукоємні, високотехнологічні галузі: хімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На цих напрямках будують свої експортні стратегії США, країни ЄС, Японія; розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню; вивезення капіталу. Це створює фундамент для утворення транснаціональних корпорацій, котрі, як правило, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності; переміщення робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн. людей; зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва; активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни у систему глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях; – жорстке міжнародне регулювання ЗЕД. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником міжнародних економічних відносин, що сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств в їх боротьбі на світових ринках. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це частина його загальної діяльності, котра визначається як сукупність виробничо- господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку. Організаційно-економічний механізм виступає як сукупність усіх можливих практичних заходів, засобів та важелів організаційного і економічного характеру, відповідних структур та регуляторів, методів управління, управлінських рішень, за допомогою яких підприємство досягає своїх цілей найбільш ефективним засобом [5]. Співробітництво з ЄС є одним із основних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України, саме тому на даний час активно здійснюються заходи, які спрямовані на поглиблення співпраці між Україною та ЄС. Реальні результати від здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зростання показників товарообігу, умови, перелік та узгодженість позицій, визначених Угодою про зону вільної торгівлі надають можливість гнучкого регулювання торгівлі між Україною та ЄС через лібералізацію тарифних та нетарифних методів. Зміст та вимоги, закладені в Угоді про створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі полягають у поступовому

скасуванні митних тарифів, безмитному доступу в рамках встановлених квот до

ринку ЄС, проведенні повної гармонізації з європейськими вітчизняних законів, норм, стандартів і регламентів. В односторонньому порядку ЄС запровадив процес лібералізації доступу вітчизняних товарів на європейський ринок. У результаті створення зони вільної торгівлі розпочнеться процес зближення економік України та країн – членів ЄС і послідовне вибудовування правил торгівлі на основі ухвалених у ЄС процедур торгівлі та технічних регламентів. Сторони створюють одна одній режим найбільшого сприяння в торгівлі у визначених секторах економіки, товарних групах і тарифних квотах, за якими й відбувається скасування та зменшення мит.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини. К.: Кондор, 2005. 266 с.
2. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
3. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.
4. Кредисов А.И. Управление внешнеэкономической деятельностью.. К.: ВИРА-Р, 2001. 640 с.
5. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.

Мотивація персоналу як об'єкт управління в організації

Маріанна Недбайло

студентка групи АМ,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: NedbailoMO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

За давню історію еволюційного розвитку економіки та менеджменту проблема спонукання людей до праці не втрачала своєї актуальності і популярності. Нинішня ситуація нестабільності в Україні потребує постановки відповідних цілей, вирішення практичних завдань управління персоналом із застосуванням соціально-економічних методів мотивації праці, які надади б змогу підвищити економічну зацікавленість робітників продуктивно і якісно працювати.

Аналіз літературних джерел [1,2,3,4,5] свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». На нашу думку, проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміна. Однак масштабне дослідження зазначеного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу розпочалися лише з кінця 19 — початку 20 ст. [3].

Аналіз визначень мотивації поведінки людини дозволяє однозначно стверджувати, що мотивація — це, перш за все, процес, причому процес динамічний, що припускає послідовність поведінкових дій. Ряд науковців [3- 4] підкреслюють, що у поняття “мотивація” входять моменти активізації, керування і реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Розуміння мотивації поведінки людини дозволяє відповісти на запитання: чому так, а не інакше поводитьсь дана людина.

В процесі мотивації утворюється динамічний зв'язок між потребами, мотивами вчинків, умовами діяльності і поведінкою людини. Розглядаючи мотивацію діяльності людини як процес психічної регуляції людиною власної поведінки, необхідно розуміти, що саме мотивація дає напрямок діяльності до досягнення цілей і впливає на кількість енергії, що мобілізується для здійснення цієї діяльності.

Проаналізувавши та узагальнивши праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, що працюють у даній області виявлено, що у теоретичному аспекті дослідження питань мотивації здійснюється у двох основних напрямках: по-перше, у розвитку теорії задоволеності працею, що визначають положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по- друге, як спонукати суб'єктів

діяльності (працівників чи організацій в цілому) до досягнення відповідних (заданих) цілей.

Підсумовуючи сказане, ми вважаємо, що мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що автори по-різному визначають трудову мотивацію, є і загальні для багатьох вчених підходи до її трактування, зокрема, через її нерозривний зв'язок із потребами людини [2].

Х. Хекхаузен розглядає мотивацію як численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії [3].

М. Мескон трактує мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [4]. Д. Статт розглядає мотивацію як:

1. складові гіпотетичного психологічного процесу, який викликає почуття потреб і потягів;
2. поведінку, спрямовану на досягнення мети, що сприяє їх задоволенню.

Сучасні автори, пояснюючи мотивацію і наступну поведінку, відзначають, що людина прагне знизити напругу, що виражається в стані занепокоєння і тривоги, які виникають в неї, коли вона відчуває потребу в задоволенні якої-небудь потреби (біологічної чи соціальної) [5].

Інші вважають, що мотивація праці формується ще до початку професійної трудової діяльності, у процесі соціалізації індивідуума шляхом засвоєння їм цінностей і норм трудової моралі й етики, а також за допомогою особистої участі в трудовій діяльності в рамках родини і школи [3]. Саме тоді закладаються основи відношення до праці як до цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працьовитість, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність і т.д., здобуваються первісні трудові навички.

Отже узагальнення доступної нам літератури дає підстави стверджувати, що трудова мотивація працівника – важливий фактор його результативної роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника. Мотивація відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності й у якому ступені працівник захоче і зможе розвивати і використовувати в процесі праці.

Хоча наука ще не дала вичерпної відповіді на питання, чи існує достовірна залежність між трудовою мотивацією і результатами праці працівника, оскільки цей зв'язок опосередкований безліччю впливів і умов зовнішнього і внутрішнього характеру, але більшість учених сходяться в думці, що саме мотивація – джерело трудової активності особистості.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб.

ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

2. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.

3. Гавриш О.А. та ін. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

4. Акіліна О. В., Львів Л. М. *Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. -2-е вид., переробл. і доповн.* К.: Алерта, 2012. 819 с.

5. Анін В. І., Бондар О. А. *Методи управління підприємством в умовах ринку: монографія*. К.: Наук. світ, 2010. 135 с.

Сучасні моделі колективної розробки управлінських рішень в організації

Софія Гусак

здобувач освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: husaksv@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

У сучасних умовах існує дуже багато різноманітних моделей та методів розробки управлінських рішень, кожен з яких має свої особливості. З такою їх кількістю може бути складно визначитись, який є найвідповіднішим у тій чи іншій ситуації. Необхідно дізнатися що таке управлінське рішення, які його види бувають, що таке колективне рішення та які існують його методи. Завданням є: розібрати вище перелічені поняття, провести аналіз та підбити підсумки.

Так Рульєв В.А., Гуткевич С.О. розглянули поняття управлінське рішення, а Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О., Кабушкін Н. І., Бондаренко Г. А. дослідили його методи та детальніше розглянули саме колективні моделі їх розробки.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми[1]. Основна мета його забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Друге бачення Колпакова В.М. [1], що управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість.

Рульєв В.А. [2] зазначив, що управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [2].

Отже, аналіз показав, що управлінським рішенням є результат , який досягається аналізом та вибором найкращого варіанту його розв'язання. Особисто мені найвлучнішим здається висловлення Рульєва В.А.

Існує багато особливостей, методів і моделей при прийнятті управлінських рішень. Так всі методи прийняття управлінських рішень можна поділити на:

- неформальні (евристичні);
- колективні;
- кількісні;

Неформальні методи базуються в основному на інтуїції менеджера. Їхня перевага в тому, що вони приймаються оперативно; недоліком же є те, що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

Кількісні методи прийняття рішень. У основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих масивів інформації [3].

Колективні методи розробки та прийняття управлінських рішень - це методи, які приймаються (ухвалюються) колегіальними органами управління господарських суб'єктів. Під час ухвалення таких рішень, найголовнішим чинником є узгодження різних позицій з погляду оптимізації рішень відносно інтересів власників суб'єкта господарювання [4]. Вони ґрунтуються на колективній роботі, осіб які приймають, а потім виконують це рішення. Здебільшого це тимчасовий колектив, у склад якого входять менеджер і його підлеглі як виконавці. Колективні рішення приймаються на нарадах, зборах та ін. Управлінські рішення можуть прийматися, так званим, методом "мозкової атаки" або "мозкового штурму". Сутність цього методу полягає у тому, що коли треба вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення. Умовою цього методу є створення обставин, які сприяють вільному висловленню спонтанних пропозицій. Причому тут відхиляти або критикувати ідею забороняється, якою б вона не була фантастичною. Потім всі ідеї записуються і аналізуються спеціалістами [3]. Відомо, що цей метод вважається надефективним, так, як під час цього методу висувається найбільша кількість ідей та способів їх вирішення. Такий метод достатньо часто використовується в організаціях.

Ще одною з найвідоміших методик колективної розробки рішень є метод Дельфи (від грецького міста Дельфи) базується на прийнятті рішення шляхом багаторівневої процедури анкетування. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовуються, одержані результати повідомляються експертам з визначенням розміщення оцінок. Спочатку анкетування проводиться без аргументування, а у другому турі відповіді аргументуються, тобто експерт може змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і експерти приймають уточнене рішення [3]. Цей метод має свої переваги та недоліки. Він звісно дуже зручний у застосуванні, проте його найбільшим недоліком є те, що метод Дельфи прагне до найбільш узагальненого рішення, відкидаючи усі креативні індивідуальні рішення, які, насправді, можуть бути дуже навіть влучними.

Також існує метод "кінчісio" — він використовується японськими організаціями. Сутність цього методу полягає у тому, що на розгляд особам за списком, складеному менеджером, передається проект рішення. Кожен з них повинен розглянути його і надати свої зауваження у письмовій формі. Після цього менеджер проводить нараду із запрошенням тих спеціалістів, думка яких не зовсім зрозуміла. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг, а якщо вони не співпадають, то перевагу віддають з допомогою таких принципів:

- принцип більшості голосів;
- принцип диктатора — в основу береться думка однієї особи групи, вико-

ристовується у надзвичайних ситуаціях;

- принцип Курно — використовується тоді, коли у експертів немає однієї думки, їм пропонується знайти компромісне рішення, щоб не уразити інтереси кожного з них.

- принцип Парето — використовується у випадках, коли треба прийняти рішення в умовах об'єднання експертів в одній групі (коаліції) і їм не вигідно змінювати умови зразу всім членам групи.

- принцип Еджворіа — використовується тоді, коли група експертів складається із декількох коаліцій, і кожній із них не вигідно змінювати своє рішення. Рішення можна прийняти на основі знання переваг коаліцій і не наносячи втрат один одному.[3]

На мою думку, найзручнішим для використання і найефективнішим є метод мозкового штурму, адже він дає змогу висунути багато рішень і з них знайти найбільш підходяще рішення.

Також, правильним з точки зору саме прийняття є принцип більшості голосів, адже, на мій погляд, колективні рішення мають прийматися усіма, хто має до нього безпосереднє відношення.

Отже, підбиваючи підсумок, можна зазначити, що у сучасному менеджменті існують різні моделі та методи розробки та прийняття колективних управлінських рішень. Всі вони мають свої відмінності та особливості, які будуть влучні до певного рішення, яке буде необхідно зробити, проте всі вони мають дещо спільне, а саме те, що у всіх методах потрібно висунути можливі варіанти рішень, а після того, що правда, різними методами дізнатись думки всіх осіб що беруть участь у прийнятті рішення. Загалом, на мою думку кожен метод є цікавим і можливим для використання, в залежності від самого підприємства та задачі, що перед ним стоїть.

Ключові слова: управлінські рішення, моделі, методи, прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Колпаков В. М. *Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие.* Київ: МАУП, 2000. 256 с.
2. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. *Менеджмент: навч. посібник.* Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
3. Кабушкін Н. І., Бондаренко Г. А. *Менеджмент готелів та ресторанів: Учеб. допомога. 2-е вид. Мн. : Нове знання, 2001. 216 с.*
4. Гаркуша Н.М. *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2012. 591 с.*

Вплив війни на економіку країни: стан та перспективи

Марта Копитко

*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marta_kernytska@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-6598-3798*

Економіка України зазнала суттєвих втрат внаслідок війни Російської Федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 р. За даними [1] понад 60% підприємств знаходяться на території, де відбуваються воєнні дії, 30% підприємств припилили свої дії, а рівень споживання електроенергії становить 60% довоєнного стану. Загалом воєнні дії спричинили скорочення рівня діяльності близько 86% підприємств. Прогнози МВФ та ЄБРР передбачають, що рівень падіння ВВП в Україні у 2022 р. може становити від 20% до 35%. У випадку, якщо війна триватиме декілька місяців, то Європейський Банк Реконструкції та Розвитку прогнозує зростання економіки 2023 р. на 23%.

З кожним днем війни Україна втрачає все більше. Так, відповідно до повідомлень Уряду [2], кожен місяць воєнних дій обходиться Україні у 20 млрд. дол., а рівень загальних втрат вже перевищив 1 трлн. дол. Зважаючи на можливість тримати від світу 200 млрд. дол., а також репараціями від Росії – 150 млрд. дол., то Україні доведеться власними силами та через залучення приватного іноземного капіталу покрити брак коштів у сумі 650 млрд. дол.

Бойові дії ведуться у важливих, з точки зору економічних потужностей, регіонах – міста Київ, Харків, Маріуполь, Запоріжжя. Їхня частка у ВВП є суттєвою, тому закономірним є зниження його розміру через дестабілізацію ситуації та зупинку діяльності підприємств. Крім того, за повідомленням експертів на відновлення Харкова та Маріуполя знадобиться 2-3 роки.

Іншою проблемою є активні бойові дії на території півдня України, яка спеціалізується на сільському господарстві та агроекспорті, що унеможливорює або ускладнює посівну кампанію. Що в подальшому призведе до падіння обсягів вирощеної агропродукції. Цю нестачу відчує вся Європа, адже значна частина експортувалася саме у європейський регіон.

Крім того, воєнний стан закономірно призвів до можливості відтермінування сплати податків, ліквідації акцизного збору та окремих митних платежів. А це суттєво скорочує надходження до державного бюджету.

Іншим аспектом є питання біженців. За орієнтовними підрахунками Україну покинули понад 4 млн. осіб. Якщо в держав не буде створено належних умов, то до України може не повернутися понад 1 млн осіб., серед яких є досвідчені працівники, праця яких для відбудови економіки була б дуже потрібною.

Таким чином, війна спричинила значні негативні наслідки для економіки, які необхідно буде продумано та активно виправляти після перемоги України.

Ключові слова: війна, економіка країни, сільське господарство, агроекспорт.

Список використаних джерел

1. У ЄБРР спрогнозували, на скільки скоротиться економіка України в цьому році URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/03/31/novyna/ekonomika/yebrr-sprohnozuvaly-skilky-skorotytsya-ekonomika-ukrayiny-czomu-roczy> (дата звернення 11.04.2022).
2. Три сценарії для економіки України під час війни URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/04/08/83382517/> (дата звернення 11.04.2022).

Процесна орієнтація підприємств – відповідь на сучасні виклики

Софія Качмарик

*здобувач освітньої програми «Економічна кібернетика»,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна,
e-mail: kachmaryk.sophia@gmail.com*

Любов Квасній

*к.е.н, доцент, професор кафедри економіки та менеджменту,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна,
e-mail: lg_k@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5248-544X*

Глобалізація, інновації, скорочення часу випуску продукту, персоналізація продукту змушують підприємства оптимізувати бізнес з точки зору збалансування вимог різних зацікавлених сторін щодо якості, вартості, гнучкості та часу. Під впливом конкуренції та зацікавлених сторін підприємства змушені покращувати існуючу організацію бізнесу.

Щоб забезпечити успішний бізнес, вони все частіше впроваджують новий підхід до орієнтації на бізнес-процеси. Орієнтація на процеси [1] передбачає зосередження на бізнес-процесах, спостереження за ними від початку до кінця, за межами організаційних підрозділів, підприємств, країн або акцентування на процесах в існуючій ієрархії, а особливо з акцентом на результатах і задоволенні клієнтів. Орієнтація на бізнес-процеси передбачає горизонтальний і вертикальний потік ресурсів та інформації, необхідних для досягнення цілей компанії [2].

Розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних і інтегрованих бізнес-процесів лежить в основі цієї бізнес-філософії. На нашу думку горизонтальна спрямованість на бізнес-діяльність та гармонізація бізнес-процесів можуть значно покращити бізнес-практику.

У сучасному глобальному та конкурентному середовищі прийняття орієнтації на процеси відкриває підприємствам багато різноманітних можливостей. Підприємства, які розуміють важливість і логіку застосування процесного мислення, можуть вижити і бути конкурентоспроможними в майбутньому.

Сучасні компанії стикаються з проблемами бізнесу, які сильно відрізняються від тих, що були в минулому. На початку і в середині 20-го століття метою було сформулювати єдину ідеальну організаційну форму. Такий підхід був виправданий в умовах стабільного середовища та низької конкурентоспроможності. Це умови, які уможливили довгострокове планування, масове виробництво та бізнес на основі стратегії лідерства у витратах.

Однак із промисловою революцією умови ведення бізнесу змінюються. Більшість підприємств зосереджуються на питанні управління та організації бізнесу з метою досягнення вищої продуктивності та максимальної ефективності. В публікації «Принцип наукового менеджменту» [3] ще у 1911 р. Фредерік

Тейлор наголосив на необхідності змінити спосіб управління. Він наголошує на важливості дотримання точно встановлених процедур під час прийняття рішень. Ці процедури необхідно розробити на основі ретельного аналізу окремих ситуацій. Деякі автори того періоду (Генрі Гант, Емерсон Харрінгтон ...) ширше дивляться на підприємство і формують адміністративні принципи (єдність командування, єдність керівництва ...), які стають основою сучасної практики управління підприємством і проектування бізнес-процесів [4].

Адміністративні принципи особливо сприяли розвитку класичних (традиційних) підприємств, які зосереджені на проектуванні та управлінні на раціональній основі за допомогою таких елементів, як чітко визначені повноваження та відповідальність, офіційне ведення обліку та уніфіковане застосування стандартів і правил.

Ієрархічна система та бюрократичний підхід, розроблені під час промислової революції, добре працювали для більшості компаній як у 1970-х, так і на початку 1980-х років. Даючи задовільні результати, основні підходи до організаційного проектування залишалися до тих пір, поки протягом 1980-х років не виникли певні проблеми. А саме, на глобальному рівні спостерігається посилення конкуренції, що поряд із уповільненням економічного зростання сприяє збільшенню попиту споживачів. Однією з проблем, з якою стикалися компанії того часу, була орієнтація на клієнта. Підприємства намагалися протистояти новим впливам навколишнього середовища різними способами в рамках існуючої організаційної структури.

Перш за все, їхня реакція знайшла відображення у матричних структурах, децентралізації тощо. Проте вжиті заходи не принесли задовільних покращень. У відповідь на проблеми менеджери починають експериментувати з командами, які вирішують проблеми з різних бізнес-функцій у спільних командах. Також скорочується кількість ієрархічних рівнів і впроваджується підхід до управління за участі учасників. Менеджери визнають важливість формування стратегії розвитку підприємства в цілому, враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища. Важливим елементом кожного підприємства є люди, їх взаємозв'язки та стосунки. Доцільно зазначити, що класичний погляд на підприємництво не враховував соціальний контекст та потреби людини.

Висновки проведених досліджень свідчать, що позитивне ставлення до працівників покращує їх мотивацію, якість роботи та продуктивність праці. Тому особливо актуальним і на сьогоднішній час виступає питання ставлення до працівників. Глобалізація дозволяє підприємствам виходити на різні ринки, які пропонують нові виклики та можливості. Якщо вони хочуть бути конкурентоспроможними, то повинні постійно скорочувати час виведення нових продуктів на ринок, знижувати витрати, орієнтуватися на клієнтів і створювати довгострокові партнерські відносини.

Ключові слова: підприємство; процесна орієнтація; сучасні виклики; підхід до управління.

Список використаних джерел

1. Harrington, H.J., Esseling, E.C. & Van Nimwegen, H. (1997). *Business Process Improvement – Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill. URL: <https://issuu.com/davinther/docs/business>.
2. Hernaus, T. (2011). *The New Faces of Organizations in 21st. Century*.
3. Принципи наукового управління ф.Тейлора. URL: <https://studfile.net>.
4. Chapter: *The Process Based Face of Organizations*. Publisher: NAISIT Publishers. Editors: M. A. Sarlak, pp. 33-80, pp. 59.

Суть антикорупційного кадрового менеджменту компанії

В'ячеслав Гладкий

аспірант,

Навчально-науковий інститут права імені князя Володимира Великого,

м. Київ, Україна

e-mail: hladky@onet.eu

ORCID: 0000-0003-2499-0937

Під антикорупційним кадровим менеджментом (далі – АККМ) у загальному сенсі можна розуміти комплексну управлінську діяльність, спрямовану на створення та використання взаємоузгодженого набору заходів, що забезпечують організацію (створення та підтримання сприятливих умов існування антикорупційної екосистеми компанії): (1) *кадрових процедур позитивної антикорупційної спрямованості* (зокрема, процедури щодо залучення та утримання добросовісних професійних кадрів; процедури мотивування до сумлінної праці та ін.); (2) *кадрових процедур негативної антикорупційної спрямованості* (головним чином, процедури виявлення в структурі кадрів компанії працівників, залучених в корупційну діяльність або ж таких, що можуть долучитись до корупційних процесів; процедури притягнення працівників до юридичної відповідальності за корупційні діяння та ін.).

Отже, можемо дійти висновку, що для АККМ характерними є такі атрибутивні риси:

1. АККМ в компанії є особливим напрямом кадрової політики, що одночасно охоплюється сферою управління людськими ресурсами, а також сферою запобігання корупції на рівні компанії (та в межах взаємодії компанії із її контрагентами).

2. АККМ в компанії є діяльністю, цілісно спрямованою на досягнення конкретної мети. У загальному сенсі відповідну мету можна звести до забезпечення антикорупційної безпеки компанії. В конкретизованому вигляді метою АККМ доцільно розуміти створення умов, за яких, з одного боку, в компанії забезпечується задоволення реалізації права на працю найбільш конкурентних кадрів, що не знижують належний рівень антикорупційної безпеки організації, а з іншого боку, – не допускається подальший перебіг трудових правовідносин компанії з співробітниками, котрі знижують рівень антикорупційної безпеки організації, коли крім звільнення працівника означений рівень безпеки не може бути відновлений здійсненням інших кадрових процедур.

3. АККМ в компанії, будучи спрямованим на досягнення певної мети, виконує комплекс завдань, зокрема: (1) розробка стратегії та політики управління кадрами з урахуванням реальних та потенційних корупційних ризиків у трудовій діяльності працівників; (2) довгострокове прогнозування та перспективне планування кадрів, а також еволюції їх кадрового потенціалу; (3) побудова мотиваційного механізму кадрового менеджменту (зокрема, сполученого із системою соціального забезпечення працівників); (4) забезпечення компанії конкурентни-

ми та нетерпимими до корупції кадрами, що знаходяться з нею у стабільних трудових відносинах; (5) формування та підтримка організаційного правопорядку, а також здорового психологічного клімату в компанії; (6) контролювання організаційної та позаорганізаційної поведінки кадрів у робочий час, їх трудового потенціалу, психофізіологічного здоров'я (без порушення особистісної автономії працівника, обумовленої наявними у нього правами та свободами); (7) нормування прав, обов'язків і справедливих гарантій гідної праці працівників, що мінімізують потенціал підвищення у них рівня терпимості до корупції; (8) виключення зі штату компанії девіантних працівників.

4. АККМ в компанії виконує комплекс функцій, основними з яких є: (1) організаційна; (2) правозастосовна; (3) контрольно-наглядова; (4) захисна (полягає передусім у захисті організаційного правопорядку в компанії, а відтак – у захисті публічного інтересу штату працівників, клієнтів і контрагентів компанії, власників компанії, а в окремих випадках (зокрема, компанії критичної інфраструктури, транснаціональні компанії) – також суспільства, держави чи навіть людської спільноти; захист викривачів корупції); (5) комунікативна; (6) інтегративна (сприяння підвищенню рівня соціальної (організаційної) адаптивності працівника; антикорупційна корекція працівника); (7) футуристична (за рахунок АККМ формуються добросовісні та добросовісні кадри – вагомий соціальний капітал, що є основою для сталого розвитку суспільства, розвитку країни в якості правової, соціальної та демократичної держави та ін.); (8) інформаційно-просвітницька; (9) виховна (корекційна); (10) економічна.

5. АККМ в компанії є підзаконною, професійною, управлінською діяльністю, яку здійснюють уповноважені на це посадові особи компанії, котрі володіють для цього спеціальними знаннями (у сфері економіки праці, права, HR-менеджменту, психології), інтелектуально-вольовими та іншими професійними якостями.

6. АККМ в компанії поширює свою дію на всі процеси і відносини, що стосуються питань реалізації кадрової політики компанії, а відтак поширюється на працездатних осіб, які бажають реалізувати право на працю шляхом працевлаштування в компанію, й на постійних, тимчасових, залучених (у межах аутстафінгу, аутсорсингу) працівників (службовців) компанії.

7. АККМ в компанії має очевидне соціально-економічне, правове та культурне значення. Зокрема, вказане впливає як із самої сутності корупції і окремих її форм вияву [див., напр.: 1–3], важливості запобігання корупції, так і з того, що працівники компанії є її «найбільш цінним активом» [4, с. 27], адже саме працівники, як в індивідуальному, так і в колективному вимірі вносять свій внесок у досягнення цілей компанії. Отже, АККМ уможливорює забезпечення якості такого цінного активу компанії. В цьому сенсі примітним є те, що саме етимологічне тло корупції дозволяє тлумачити цей феномен в якості певного типу руйнації, фальсифікації, спокуси чи ганьби [5, с. 127; 6, с. 159]. Таким чином, корупція в компанії свідчить про псування якості її «найбільш цінного активу», а також про руйнацію самої компанії.

8. АККМ в компанії об'єктивується в рамках суспільних відносин проце-

дурного характеру, будучи взаємоузгодженим із стратегією розвитку компанії, стратегією кадрової політики компанії та антикорупційною стратегією компанії. Враховуючи викладене зазначимо, що практична потреба забезпечення антикорупційної безпеки у компаніях демонструє необхідність розширення концепції *good company management* в частині усвідомлення наступного: *процес належного управління підприємством (установою, організацією) не може бути економічно та соціально безпечним у разі, коли в цьому процесі не буде системно застосовуватись АККМ*. При цьому, властивості такого менеджменту вказують на те, що застосування цієї управлінської діяльності безпосереднім чином пов'язується із: (1) основами трудового права та права зайнятості; (2) засадами економіки праці, організаційної психології та соціології праці; (3) основами коруптології (враховуючи також концептуальні ідеї запобігання корупції).

Ключові слова: антикорупційна безпека, антикорупційна діяльність, кадрова політика, корупція, організаційний правопорядок.

Список використаних джерел

1. Гладкий В. В. Концептуалізація попередження та протидії непотифічній практиці в Україні. *Юридична Україна*. 2019. № 1–2(193–194). С. 72–75. doi:10.5281/zenodo.3534936.
2. Заросило В. О. Хабарництво як базисна форма прояву корупції. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2018. № 16. С. 123–139.
3. Walczak W. *Ekonomiczne i społeczne aspekty korupcji. Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*. 2019. № 1(22). S. 31–51. doi:10.18778/1899-2226.22.1.02.
4. Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2007, 789 s.*
5. Гладкий В. В. Сутність та значення феномену корупції. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2019. № 18. С. 124–132.
6. Filek J. *Polski trójkąt korupcyjny. Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*. 2006. № 1(9). S. 157–171.

Особливості управління готельно-ресторанного господарства на прикладі готелю «PREMIERHOTELRUS»

Юрій Ткаченко

*здобувач спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TkachenkoIP@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність теми. Готельне господарство є однією з складових туристичної індустрії. Готельна індустрія стає швидкозростаючим бізнесом, що приносить значні грошові надходження, в тому числі валютні. Існування будь-якої організації пов'язане з розробкою, прийняттям та реалізацією управління. Поточна та майбутня конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності залежить від того, які управлінські рішення розробляються та реалізуються. Сучасне економічне середовище, обумовлене нестабільністю та змінами, вимагає використання ефективних методів управління, таких, що відповідають рівню сучасних виробничих систем. Актуальність обраної теми полягає в тому, що розробка та прийняття управління та управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність роботи готельного господарства, важливо приймати рішення, які випереджатимуть потенційних конкурентів та залучатимуть більше споживачів.

Об'єктом дослідження є процес управління готелем «Premier Hotel Rus».

Предметом дослідження є процес управління закладами готельно – ресторанного господарства.

Метою дослідження є вивчення та проведення аналізу особливостей та проблем управління готельно – ресторанного господарства «Premier Hotel Rus».

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- аналіз наукових джерел щодо особливостей управління готельного господарства та його ролі в розвитку індустрії;
- збір та систематизація інформації стосовно особливостей управління персоналом в закладах готельного господарства;
- провести оцінку управління готельним комплексом Premier Hotel Rus;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління готельним комплексом Premier Hotel Rus.

Інформаційна база досліджень. Завдяки друкованим роботам, статтям Агафонові Л. Г., Агафонові О. Є., Агєєвої О. А., Акуленка Д. Н., Васильєва Н. М., Васяніна Ю. Л., Жукової М. А, Азара В. В та інших авторів проведення даного дослідження стало можливим. В їх роботах були розкриті питання управління

організацій готельно-ресторанної індустрії, їх структурність, принципи, методи і шляхи вдосконалення. Також джерелами дослідження були електронні ресурси, онлайн-публікації, та безпосередньо підсумки і процеси діяльності обраного об'єкту дослідження, готелю Premier Hotel Rus.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо сутності готельного господарства та його ролі в розвитку індустрії; використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Діагностика та оцінка системи управління готельним комплексом Premier Hotel Rus здійснювалась з використанням методів формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження: На першому етапі були досліджені сутність готельного господарства та його роль в розвитку індустрії, типи організаційної структури управління готельним комплексом, особливості управління персоналом в закладах готельного господарства. Встановлено, що індустрія туризму загалом і готельна індустрія зокрема стають бізнесом, який швидко розвивається, що приносить значні грошові надходження, в тому числі валютні.

Були розглянуті організаційні структури готельним комплексом, в тому числі механістичні, які характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, підбором персоналу відповідно до технічної кваліфікації, об'єктивною системою оплати праці, захистом працівників від довільних звільнень; адаптаційні - розробляються та впроваджуються для надання можливостей реагувати на зміни в навколишньому середовищі та впроваджувати високі технології; лінійна - в якій кожен підлеглий підпорядковується лише одному керівнику і в кожному підрозділі виконується цілий комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням, тощо. [1, с. 88]. Організаційна структура будується, з одного боку, відповідно до завдань, які організація ставить перед організацією. З іншого боку, структура на різних рівнях забезпечує використання економії масштабу для економії ресурсів організації. Таким чином, структура пов'язує зовнішню - стратегічну, ефективність із внутрішньою ефективністю - прибутковістю. Розподіл завдань між відомствами та посадовими особами, розподіл повноважень та обов'язків повинні залишатися стабільними протягом певного часу, щоб забезпечити відтворення та підтримку стратегії. Тому структура встановлює статичні властивості системи в організації.

Без управління персоналом не може існувати жодна організація, оскільки кваліфіковані кадри є головною передумовою для досягнення організаційних цілей. Очевидним є той факт, що доходи будь-якого підприємства в першу чергу залежать від того, наскільки професійно працюють в ній фахівці. Сучасна концепція управління персоналом в закладах готельного господарства схиляється до пріоритетності передачі великого об'єму управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому вони повинні

отримувати необхідну професійну і методичну допомогу. Головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

На другому етапі дослідження був проведений всебічний аналіз менеджменту готельного бізнесу на прикладі готелю «Premier Hotel Rus». У самому центрі Києва розташувався величний тризірковий Premier Hotel Rus, саме він і став об'єктом дослідження. Проаналізувавши всі складові внутрішнього середовища діяльності готелю було складено структуру цілей, а також проаналізовано організаційну культуру та імідж готелю. Беручи до уваги всі ринкові ситуації та умови, що створюють зовнішнє середовище, стало зрозумілим, що не існує єдиного рішення, яке б реалізувало конкретну модель в управлінні Premier Hotel Rus. У сучасних умовах розпочато лише етап винайдення нових моделей організаційних структур, а скоріше вдосконалення та універсализація існуючих, які зможуть динамічно та автономно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Оптимальним буде мати систему управління, яка дає змогу готелю динамічно реагувати на зміни чи коливання зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з ним. Тому в нинішньому розвитку сфери гостинності, більш підходящого до впровадження, універсальна для багатьох проблем управління лінійна та функціональна організаційна структура управління є найбільш універсальною для будь-яких умов та середовищ, в яких працює певний готель.

В умовах жорсткої конкуренції кожне підприємство прагне завоювати свій економічний простір, цільову аудиторію. Конкурентні стратегії підприємств – це не лише збереження ринкових позицій та стабільне функціонування, а й подальший розвиток та вдосконалення бізнесу [2, с. 11]. Швидкі зміни в індустрії гостинності вимагають нового поштовху для зміцнення своїх позицій у конкурентній боротьбі, оскільки використання лише тих резервів, які лежать на поверхні, не є гарантією стабільного доходу, функціонування та розвитку бізнесу. В результаті наступного етапу дослідження нами було зроблено висновок, що для оптимального формування вдосконалення управління готельним комплексом Premier Hotel Rus необхідно звернути увагу на найманий персонал. Оскільки від персоналу часто залежить, наскільки швидко буде реагувати на зміни в організації, наскільки персонал зверне увагу на запити клієнтів. Зменшення кількості рівнів управління досягається за рахунок децентралізації функцій влади. Керівникам структурних підрозділів слід надати більше свободи у своїх діях, водночас нести більшу відповідальність. Швидке реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища також досягається завдяки децентралізації влади. Мінімізація витрат може бути досягнута за рахунок скорочення бюрократичного механізму в організації, а також скорочення штатного розпису після консолідації підрозділів.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, оптимальне планування та раціональне використання різноманітних ресурсів, наявних у готельному бізнесі (матеріальних, кадрових, науково-інформаційних,

організаційних, тимчасових, інтелектуальних та інших ресурсів), дозволяє зазирнути у майбутнє бізнесу, розробити стратегію та тактику виробничо-господарської діяльності. готельного бізнесу і, як наслідок, веде до наміченої мети з більш ефективним результатом. Оскільки метою організаційної структури є забезпечення досягнення цілей, поставлених перед Premier Hotel Rus, дизайн структури повинен базуватися на стратегічних планах організації. Розробка принципів та прийомів проектування структури як стійкої сукупності органів, що відповідають кожній спеціалізованій функції управління, перш за все, передбачає систему цілей та їх розподіл між різними підрозділами. Сюди входять підрозділи, які перебувають у певних відносинах і відносинах, розподіл обов'язків тощо. Важливими елементами структури управління є комунікації, інформаційні потоки та робочий процес в Premier Hotel Rus. Таким чином, вивчаючи принципи вдосконалення управління готельного комплексу, можна зробити висновок, що питання проектування та формування організаційних структур є актуальними не лише для новостворених підприємств, а й для вже існуючих.

Ключові слова: менеджмент; система управління готельним комплексом; організація; вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Ахмін А.М., Гасюк Д.П. *Основи управління якістю продукції: Учб. посібник. СПб.: Союз, 2018.*
2. *Готельні послуги: соціально-технологічний вимір. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць (Випуск 6–7). Київський університет імені Тараса Шевченка. К.: Одеса, 2020.*

Особливості ділової активності менеджера в системі управління

Крістіна Дорошук

*здобувачка спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», КЕПІТ
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: doroshchukke@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Основним показником підвищення ефективності використання ресурсів підприємства є управління їх діловою активністю. Це дозволяє об'єктивно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність, з метою її оперативного корегування, а отже – визначення векторів розвитку, в тому числі в умовах підвищеного екологічного навантаження. Ділова активність формує репутацію підприємства, є візитною карткою у справах бізнесу. Якість організаторських рішень у галузі стратегічного розвитку залежить від об'єктивності, точності оцінки та оптимізації ділової активності менеджера в система.

Ключовою умовою успішної підприємницької діяльності підприємства є ефективне управління діловою активністю, яке слід комплексно розглядати з чотирьох позицій – як характеристика конкурентних переваг підприємства, як критерій його здатності до розвитку, як стимул до зайнятості та прибутковості, як показник економічних відносин. З метою досягнення конкурентоспроможності ділова активність підприємства визначається як мотивований процес управління ефективністю господарської діяльності підприємства, спрямований на збільшення трудової зайнятості, прибутковості, покращення соціально-економічної інфраструктури, забезпечення розвитку економічних відносин.

Для початку зазначимо, що ділова активність – це складна характеристика бізнес-середовища підприємства, яка зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність господарюючого суб'єкта, а також визначає його стан на ринку, забезпеченість і ефективність використання усіх видів ресурсів та результати господарювання [2, с. 502].

Ділова активність кожного з об'єктів системи управління підприємством характеризується сукупністю певних показників, притаманних саме цьому об'єкту. У зв'язку з цим ділову активність менеджера у системі управління доцільно розглядати в розрізі різних управлінських рівнів.

Оскільки рівень ділової активності підприємства значною мірою залежить від компетентності та здібності менеджерів підприємства, то доцільно запропонувати методiku формування рівня ділової активності менеджера.

Як зазначає І. Матусенко – рівень ділової активності менеджера за наведеними в таблиці показниками слід оцінювати за 6-бальною шкалою: «6» – цією рисою менеджер володіє дуже добре; «5» – ця риса властива менеджерів;

«4» – ця риса, найімовірніше, притаманна менеджерів; «3» – важко сказати, чи властива ця риса менеджерів; «2» – найімовірніше, менеджерів не властива ця риса; «1» – ця риса зовсім не виражена у керівника [2, с. 503].

Ефективність та результативність кожної діяльності в кінцевому рахунку впливає на результати діяльності підприємства. Результативність виробничої діяльності залежить від ефективного використання ресурсів підприємства. Ефективність комерційної діяльності спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, спрямованих на просування продукції на ринку, розширення ринків збуту і залучення нових покупців. Ефективність фінансової діяльності накопичує зусилля для покращення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Управління діловою активністю менеджером включає в себе низку правил, виконання яких повинно забезпечити збільшення ділової активності: 1) фактична або прогнозна інформація повинна мати високу ймовірність надійності; 2) висока ймовірність отримання додаткового ефекту завдяки вдосконаленню поточного плану; 3) зміни внесені до поточного плану управління одним ресурсом повинні узгоджуватись з планами управління іншими ресурсами; 4) існує ефективний механізм швидкої передачі вдосконалення плану до виконання; 5) управління відповідним ресурсом здатен організовувати та контролювати виконання вдосконаленого плану.

Управління діловою активністю підприємства менеджером слід здійснювати за трьома напрямками:

- соціально-економічне управління підприємством (збільшення кількості працівників, збільшення заробітної плати та інших виплат, забезпечення підвищення продуктивності праці за рахунок кращої мотивації працівників, всебічного розвитку та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства);
- управління ефективністю виробничих процесів (підвищення ефективності використання майна, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, оптимізація матеріаломісткості виробництва, вдосконалення структури виробництва на підприємстві);
- управління прибутками та інвестиційними процесами підприємства (збільшення прибутку підприємства, збільшення збитків підприємства, збільшення частини реінвестованого прибутку, збільшення частки вкладеного капіталу).

Ділову активність менеджера у системі управління на підприємствах слід починати з розуміння сутності ділової активності, чіткої мети, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та збільшення обсягів виробництва, нових можливостей оцінки ділової активності, оцінки конкурентів, розробки інструментарію управління діловою активністю [1, с. 116]. Тому ділова активність розглядається одним із важливих факторів розвитку підприємства і визначає досягнення стратегічних завдань і цілей, перспективи його подальшого функціонування.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців. Сучасний менеджер повинен володіти

багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність своїх дій; уміння доводити справу до кінця; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо [4, с. 13-14].

Зміст цієї управлінської процедури залежить від складності ситуації, що виникла. Якщо проблема не дуже складна і була правильно оцінена, зробити вибір правильного рішення досить просто. Менеджер, володіючи необхідною інформацією, просто вибирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками.

Але менеджеру доводиться мати справу не лише з простими ситуаціями, а й із досить складними і взаємозалежними ситуаціями. У цьому разі він змушений брати до уваги безліч компромісних варіантів. Процеси управління визначаються управлінськими ситуаціями, заради яких вони організовуються і відбуваються. Одночасний перебіг багатьох процесів у межах однієї організації не має хаотичного характеру, а навпаки – створює стійкість діяльності організації. Така стійкість забезпечується відповідною управлінською технологією, що визначає форму і канали перебігу процесу, критерії, обмеження і норми його здійснення. Отже, будь-який процес управління реалізується у певних умовах, що задаються процесом комунікації, критеріями, нормами й обмеженнями. Ця особливість процесу управління властива будь-яким об'єктам, організаціям, системам, незалежно від рівня їхнього знаходження і характеру їхньої діяльності.

Ділова активність у сучасному стані є вирішальним фактором комерційного успіху. Визначення ділової активності на рівні підприємства являє собою якість прийнятих управлінських рішень, що досягається за рахунок висококваліфікованих менеджерів, а також повноту віддачі вкладених зусиль та ефективне використання в них виробничих та комерційних можливостей [3, с. 113; 5, с. 43-44].

Як зазначає О. Томчук – аналіз рівня ділової активності дає змогу врахувати взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень із метою забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання [6, с. 995].

Ділова активність є надзвичайно розгалуженою і багатоаспектною категорією, яку доцільно розглядати з погляду інтенсивності здійснення економічного процесу й ефективності діяльності підприємства за певний проміжок часу. Водночас ділова активність підприємства відображає ступінь його життєздатності в умовах нестабільної економіки, відрізняється високою чутливістю до змін бізнес-середовища і, відповідно, потребує об'єктивної оцінки у розрізі видів економічної діяльності.

Ключові слова: ділова активність; менеджер; система управління; управління.

Список використаних джерел

1. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Мартусенко І. В. Ділова активність: теоретичні аспекти та особливості формування. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 501-505.
3. Мороз Н.П. Сучасні аспекти аналізування ділової активності суб'єктів господарювання. URL: https://ukrlogos.in.ua/documents/01_12_2017_66.pdf (дата звернення: 16.04.2022).
4. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Руденко Є. М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2014. № 16. С. 42–49.
6. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 991–995.

Мотиваційна сфера особистості

Матвій Румянцев

здобувач спеціальності 075 «Маркетинг», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RumiantsevMA@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Життєдіяльність людини в значній мірі залежить від стимулювання її поведінкових актів і її психічних процесів. Сучасна думка пов'язує саме з мотивацією психічну стимуляцію поведінки особистості на різні дії. Мотивація спонукає самого себе або когось іншого, яке викликає активність організму, визначає його спрямованість до дії або бажання. І, оскільки потреба – це система мотивів, саме потреби визначають мотиви, які породжують на дії людину.

Унікальний стан людини - потреба, як особливий стан людини, викликаний бажанням і нуждою в об'єктах, необхідних для його життєдіяльності, які є джерелом його активності. Мотив є предметом, який є засобом задоволення потреби. Він організує і направляє поведінку туди, куди ми хочемо. Отже, підґрунтям будь-якої діяльності є мотив, який спонукає людину до цієї діяльності. У процесі діяльності мотив може змінюватися і, навпаки, при збереженні мотиву може змінюватися виконувана діяльність.

Між розвитком мотиву й оволодінням діяльністю можуть виникати розбіжності. Іноді формування мотиву випереджає формування діяльності, а іноді, навпаки, відстає від дійсності, Те й інше відображається на її результаті. Численні мотиви індивіда є відображенням потреб, властивих різним спільнотам або діям, до яких він належить. Цим визначається складна картина динамічної сторони мотивів, їх узгодженість або суперечність, диференціація або інтеграція [3]. Але людина не завжди усвідомлює свої потяги. Вона знає фактичний бік свого життя, але часто не усвідомлює або усвідомлює не досить чітко істинні причини або спонукання до здійснення певних вчинків або дій. Тому, важливою галуззю мотивації людських дій і вчинків є неусвідомлювані спонукання, серед яких найкраще вивчені установки. Установки відносно різних фактів суспільного життя можуть бути позитивними і негативними. У структурі установки відокремлюють три складові: когнітивна, регулятивна та конативна.

Когнітивна підструктура виступає як образ того, що сприймає людина; регулятивна (емоційно-оцінна) як комплекс симпатій чи антипатій, відношення до якогось об'єкта установки; конативна (поведінкова) підструктура як готовність певним чином діяти відносно об'єкта установки [2]. До неусвідомлюваних мотивів належать також потяги, які передбачають дії особистості під впливом внутрішніх спонукань або зовнішніх стимулів. Або визначаються як безпредметне спонукання. При цьому їх особиста і суспільна значущість не виважені, не

враховані наслідки дій, які витікають з даних спонукань. Можливі ситуації, коли має місце зіткнення різних мотивів.

Ідеали людей. Важливою галуззю мотивації людських дій і вчинків є неусвідомлювані спонукання, серед яких найкраще вивчені установки [1].

Величезну роль у формуванні мотиваційної сфери грають суспільні інститути (школа, родина, вищий навчальний заклад тощо). Належність до спільноти є однією з найважливіших детермінант мотиваційної сфери особистості. Розвиток мотиваційної сфери розглядають не тільки як внутрішній процес індивіда, а в плані розвитку його зв'язків з різними спільнотами людей [4]. Тому, перехід від одного рівня мотивації до іншого визначається не законами спонтанного розвитку індивіда, а розвитком його відносин і зв'язків з іншими людьми, із суспільством у цілому. В мотивах індивіда відображуються потреби, властиві різними спільнотам, у які він включений і знаходиться. В цілому розвиток мотиваційної сфери протікає залежно від обставин, але в ній виділяються стійкі мотиви, які направляють поведінку особистості відносно незалежно від зовнішніх умов [5].

Така сукупність стійких мотивів, орієнтуючих діяльність особистості та відносно незалежних від наявних ситуацій, називається спрямованістю особистості. Як правило, розрізняють мету діяльності і життєву мету [9]. Людині доводиться виконувати протягом життя безліч різноманітних діяльностей, у кожній з яких реалізується певна мета. Але мета будь-якої окремої діяльності розкриває лише одну сторону спрямованості особистості, що виявляється в даній діяльності. Життєва мета виступає як загальний інтегратор усіх особистісних цілей, зв'язаних з окремими діяльностями, а реалізація кожної з є частковою реалізацією загальної життєвої мети особистості. З життєвими цілями зв'язаний рівень домагань особистості. У життєвих цілях особистості знаходить вираження усвідомлена нею як «концепція власного майбутнього». Усвідомлення людиною не тільки мети, але і реальності її здійснення розглядається як перспектива особистості.

Бажання робити – наше все. Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкту та визначають її, є процесом мотиваційної поведінки. Структура мотиваційної сфери особистості : потреби, мотиви, наміри, цілі, прагнення. Існують різні форми мотивів. Так настанови, потяги, бажання, як мотив, який має спонукальний характер, в той час як інтереси, ідеали, мрії, переконання, як характер тяжінь. Настанова це механізм неусвідомлюваної регуляції поведінки [10]. Всіляка настанова виявляється у готовності людини до діяльності, є відношенням потреб суб'єкта до ситуації.

Потяг - психічний стан, який характеризує неусвідомлену чи слабо усвідомлену потребу людини [6]. Потяг є перехідним станом усвідомлення його чи знаходження предмету задоволення потреби, на яку спрямований потяг, перетворює його на бажання.

Бажання є переживання та усвідомлення можливостей щось мати чи здійснити [7]. Бажання як мотив діяльності характеризується чітким

усвідомленням предмета потреби та можливих шляхів її задоволення. Емоційно

забарвлене бажання загострює усвідомлення цілі майбутньої дії та побудови його плану.

Інтерес - це форма прояву пізнавальної потреби, концентрація на певному змісті, викликане прагненням зрозуміти. Інтерес - це мотив, який діє за рахунок своєї усвідомленої значущості та емоційної привабливості.

Мрія, як образ бажаного. Мрія відображає потребу людини у таких предметах та умовах існування, яких нема у реальній ситуації, але принципово можливі. Мрія має характер – як відтермінування у майбутнє бажання. Ідеали це набиті сукупні норм поведінки, які є найбільш цінними та привабливими для людини в період життя. Це кращі тенденції людини, стимули та регулятори розвитку людини.

Переконання – це усвідомлена потреба особистості, яка примушує її діяти у відповідності з власними ціннісними орієнтаціями та ідеалами. Сукупність переконань є світоглядом людини. Переконання є система усвідомлених, насичених почуттями життєвих принципів. У своїй сукупності потреби, інтереси, бажання, мрії, ідеали, переконання складають спрямованість особистості, яка є інтегративним фактором мотивації поведінки і діяльності людини. Розподіл мотивів на головні та другорядні створює ієрархію мотивів або спрямованість особистості, яка визначає послідовність дії певного імпульсу та регулює напрямок наших думок і вчинків. Усвідомлення своїх мотивів спонукає людину до постанови задачі чи виявлення цілі.

Ціль - це уявляний результат діяльності, що бажаємо досягти [8]. Процес виявлення та постанови цілі є цілеполягання. В реальних співвідносинах мотиву та цілей виникає особлива функція мотиву - це є функція змістоутворення. Один і той самий мотив може бути реалізованим в різних діях, стати підґрунтям для постанови різних цілей. Відображення у свідомості суб'єкта відношення мотиву діяльності та цілі дій - це особистісний смисл діяльності і стимул діяльності. Мотиви змістоутворення є головною причиною спонукання до діяльності, основою постановки цілі, вибору засобів її досягнення.

Засновник гуманістичної психології А. Маслоу стверджує, що існує ієрархія (піраміда) потреб людини і виділяє 5 груп потреб [5].

Перша сама найнижча група потреб -біологічні потреби. Їх задоволення необхідно для підтримки людського життя, а незадоволення викликає смерть.

Друга група - потреби в безпеці, їх незадоволення викликає хвороби людини.

Третя група - потреби в любові і визнанні у інших людей.

Четверта - потреби самооцінки, самоповаги, моральної безпеки.

П'ята група - потреби самоактуалізації (вищого рівня розвитку людських здібностей).

Представник факторної концепції особистості Дж.Гілфорд виділяє такі види потреб: Органічні потреби - в їжі, в сексі, в загальній активності. Потреби умов середовища - комфорт, приємне навколишнє середовище та людська спільнота. Потреби праці - честолюбство, впевненість та інші. Потреби, пов'язані зі станом індивіду - потреба у свободі тощо. Соціальні потреби - потреба у інших людях.

Із концепцій мотивації найбільш завершеною та вдалою є теорія діяльнісного походження мотиваційної сфери людини. Другою її складовою є концепція походження основних елементів мотиваційної сфери: потреб, мотивів і цілей.

Згідно з концепцією О.М.Леонтьєва [2] між структурою діяльності та побудовою мотиваційної сфери існує відношення взаємної відповідності. Тобто розвиток діяльності, її диференціація викликає ускладнення системи мотивів, розширення їх діапазону. В основі динамічних змін мотиваційної сфери людини покладено розвиток системи діяльності, яка підкорюється об'єктивним соціальним законам. Із цієї картини розвитку діяльності далі висувуються закони, згідно з якими відбуваються зміни і в мотиваційній сфері людини, придбання суб'єктом нових потреб, мотивів і цілей.

Таким чином, можливо стверджувати, що соціалізація людини поступово утворює певну ієрархію мотивів за рахунок постійної зміни форм діяльності, її ускладнення та розширення. Мотивами виступають різні спонукання: усвідомлені потреби та інтереси людини, установки та ідеали, переконання та світогляд, почуття та думки. Тому при аналізі поведінки і діяльності слід не лише визначати головні прагнення, але й з'ясовувати ті особливості особистості, які визначають її життєву позицію, її відношення до різних сторін дійсності.

Ключові слова: мотиваційна сфера; особистість; інтерес; бажання; потяг; складові когнітивна, регулятивна та конативна.

Список використаних джерел

1. Вилюнас В.К. Психологія розвитку мотивації. СПб.: Мова, 2006. 458 с.
2. Вилюнас В.К. Теорія діяльності і проблеми мотивації. О.М. Леонтьєв і сучасна психологія. М., 1983. С.191-200.
3. Джідарьянч І.А. Вплив моральної мотивації на розвиток і формування потреб особистості // Мотиваційна регуляція діяльності та поведінки особистості. Тематичний збірник наукових праць. - М., 1988. С. 42 – 90.
4. Льюїс Є.П. Мотивація і мотиви. СПб.: Пітер, 2006. 508 с.
5. Маслоу А. Мотивація і особистість. СПб.: Пітер, 2006. 352 с.
6. Оржеховська А. Д., Піщевська Е. В. Аналіз особливо мотиваційних тенденцій у співробітників підприємства: матеріали до 76-ї Студентської Наукової конференції (м. Одеса, 22-24 квітня 2020 р.). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2020. С. 259-263.
7. Мотив досягнення. Діагностика мотивації. URL: www.effecton.ru (дата звернення: 15.04.2022).
8. Психологія успіху. URL: romankalugin.com/chto-takoe-motivatsiyadostizheniya/ (дата звернення: 15.04.2022).
9. Успіх - секрети психології успіху. URL: www.happy.bessmertie.ru/sch.zak (дата звернення: 15.04.2022).
10. Що таке мотивація досягнень? URL: www.invictory.info/article129.html (дата звернення: 15.04.2022).

Закони бюрократії Макса Вебера

Костянтин Ребекевіша

здобувач спеціальності 075 «Маркетинг», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RebekevshaKK@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Система управління державою й сьогодні є надзвичайно актуальною темою для обговорення. Від неї залежить якість життя в даному суспільстві. Тому ще у ХІХ столітті відомий соціолог Максиміліан Карл Еміль Вебер розробив концепції бюрократичного управління, якими ми можемо послуговуватись й сьогодні. Тому актуальним є дослідження методів управління до яких, в результаті своєї роботи прийшов Вебер. Це пов'язано з тим, що науковці сучасності недостатньо звертають увагу на дану тему, яка може бути достатньо корисною для покращення методів управління державою. Завданням дослідження є визначити методи управління, які можуть бути застосовані в сучасній державі дослідити та проаналізувати їх у сучасному бізнесі.

Меритократія як спосіб управління. Одною із концептуальних ідей Макса Вебера у його дослідження є ідея меритократичного суспільного устрою. Ця ідея, яка почала свій розвиток в добу індустріалізації, падіння аристократії й розвитком буржуазії, сучасником чого був Вебер. Була наступною гілкою розвитку суспільства і його апарату управління. Ця ідея передбачає, що на відміну від родинних зв'язків, завдяки яким трималась аристократична гілка управління попередніх часів, меритократія має свої великі переваги. Оскільки у першому випадку люди, які народилися уже з привілеєм до керування не завжди можуть бути хорошими управлінцями навіть із суттєво кращою освітою ніж в іншій непривілейованій частині населення, в яких просто немає фінансової можливості мати таку. Концепція меритократії передбачає допуск до влади управління державою лише тих хто має талант, або вроджені здібності до керування. Такі люди мають в рівних конкурентних умовах здобувати належну освіту та змагатися за право бути тими хто керує всіма іншими. Підйом по таких своєрідних кар'єрних та суспільних сходинках передбачає зустрічі із більш освіченими й талановитими людьми ніж раніше. Така концепція змушує виходити з усталеного кола спілкування задля свого морального, фізичного та розумового розвитку.

На практиці звичайно все трохи складніше ніж в утопічній уяві розробників даного суспільного устрою. Потрібно враховувати те, що не всі будуть мати фінансові та суспільні можливості долучитися до даних «владних перегонів». Завжди буде залишатися певна кількість населення, яка не зможе дозволити собі у фінансовому сенсі кращу освіту ніж інші їхні більш заможні однолітки. І

це призводить до дилеми, в яку має втручатися держава для фінансування усіх навчальних установ що їй належить задля максимального стимулювання та вирівнювання кількості доступних джерел інформації для населення. Тут постає інше питання чи захочуть ті люди, які пройшли довгий шлях до влади допомагати незнайомцям дійти до верхівки суспільства, якщо звичайно ці високо посадовці не є щирими патріотами держави, що напевно й має бути у здоровій системі управління.

Типи легітимного панування. Традиційна влада або традиційні підстави. Цей тип легітимності був можливо одним із найвикористовуваніших методів підтвердження права керувати. Такий тип панування прослідковується з давніх часів монархії коли правитель ставав на престол по родовій приналежності. Основна легітимність такого методу управління трималася на дарованій Богом владі монарху. У високорелігійному суспільстві попередніх століть більшого підтвердження права влади й не вимагалось. Традиції управління передавалися з покоління в покоління й таким чином монархи могли не завжди до кінця здобувати потрібні знання й не мали стимулу постійно покращувати свої навички заради ефективнішого керування.

Раціонально-правова влада. Такий тип легітимності є основним у сьогodнішніх демократіях, бо підтвердженням влади є не Бог, а виборці, люди яким потрібно довести те, що ця людина зможе гідно повести їх за собою. У таких державних устроях влада не може бути зосереджена в одних руках, оскільки завжди є спокуса залишитися правителем назавжди. Тому мають бути присутні відокремлені від верхівки інститути, наприклад такі як судова та грошова система й має бути присутній парламент. Раціонально-правова влада вимагає логічного та системного підходу до керівництва. У прийнятті рішень переважає раціональне керівництво Вебера.

Харизматичний тип управління. Це походить від людей і особистих якостей, які вони можуть надати. Деякі люди впливають на інших своїми унікальними якостями, які допомагають завоювати послідовників. «Харизматичні» особистості здійснюють владу над усім суспільством або навіть над певною групою всередині більшого суспільства. Ці люди використовують владу як на добро, так і на зло. Прикладами таких харизматичних лідерів є: Жанна д'Арк, Адольф Гітлер, Мартін Лютер й також можна згадати Ісуса Христа. У харизматичному авторитеті впевненість є рушійною силою лідерства. Маючи надзвичайні повноваження, керівництво має можливість з'єднати різні групи й довести їх до кінця [2].

Раціональна бюрократія. Раціональна бюрократія в уявленні Вебера втілює в собі легальний тип панування в найбільш чистому вигляді, і відбувається це тому, що в основі владного статусу чиновників лежать саме і насамперед знання та інтелектуальний досвід. «Бюрократичне управління, – говорить Вебер, – означає панування за допомогою знання, і в цьому полягає його специфічно раціональний характер». Чиновники рекрутуються до складу апарату управління винятково на основі своєї освіти, професіоналізму, компетентності, і ці ж якості

постійно підтримують їхню владу. Е. Ожиганов правильно доповнює, що крім чистого знання й інтелектуального досвіду, компетентність чиновника, а отже, і його владний статус базується ще і на особливому знанні – знанні основ і особливостей бюрократичного процесу в самих відомствах. А це, слід додати, дуже складний і специфічний процес, в якому чомусь деякі папери рухаються дуже швидко й ефективно, а деякі чомусь дуже повільно і безплідно. Важлива вимога, що ставиться до чиновника раціонального типу, – «діяти, незважаючи на особи», «без гніву і пристрасті», відповідно до чітких формальних правилі в інтересах загальної справи. Це передбачає, що «ідеальний чиновник» не тільки має необхідні знання й уміння, але і керується у своїй діяльності службовим боргом і особливою «професійною» чи «становою» честю. У протилежному випадку бюрократичний апарат не зможе функціонувати належним чином і раціональне панування, на думку В. Момзена, утратить свою «чистоту». Відповідальність чиновника, однак, підтримується не тільки почуттям «службового боргу», але ще і ретельним документуванням усіх дій бюрократичного апарату, а також чіткою регламентацією його повноважень, що знову ж, на наш погляд, можна назвати не інакше як матеріалізованим знанням. Влада чиновника не може бути особистісною й абсолютною, тому що в умовах раціонально-правового панування вона завжди анонімна й обмежена межами його компетенції. «Чиновник – носій влади; але він ніколи не здійснює її від своєї особи, а завжди від імені безособової «установи» в інтересах деякого підпорядкованого нормативно сформульованим правилам специфічного спільного життя людей, визначених чи невизначених, але виявлених за ознаками, що відповідають правилам».[1, с.22-23].

Загальна остаточна формула раціональної бюрократії виглядає у Вебера в такий спосіб: «Сукупність «штабу керування» (при раціонально-правовому пануванні) складається з окремих чиновників, що[1, с.22-23]:

- особисто вільні й підкоряються тільки діловому і службовому боргу;
- мають стійку службову ієрархію;
- мають твердо визначену службову компетенцію;
- працюють у силу контракту, отже, принципово на основі вільного вибору,
- у відповідності зі спеціальною кваліфікацією;
- винагороджуються постійними грошовими окладами;
- розглядають свою службу як єдину і головну професію;
- передбачають свою кар'єру: «підвищення» чи у відповідності зі старшинством по службі, чи у відповідності зі здатністю, незалежно від судження начальника;
- працюють у повному відриві від засобів керування і без присвоєння службових місць;
- підлягають суворій єдиній службовій дисципліні й контролю».

Критика поглядів Вебера. Р. Мертон критикує бюрократію, зокрема у її веберівському розумінні, зауваживши, що бюрократичні особливості, на які той покладається у підвищенні раціональності та ефективності насправді можуть бути пов'язані з ірраціональністю та неефективністю. Р. Мертон робить висновок,

що бюрократія містить насіння власного знищення. Критика цього дослідника зосереджується на ірраціональних обмеженнях, які має бюрократія з точки зору її ідеального типу, недбалості неформальної організації та її дегуманізації, а також напружених відносин з демократією. Зокрема, бюрократія М. Вебера не враховує важливу роль неформальних відносин, які існують у будь-яких людських організаціях [3, с. 8]. Крім того, реальність бюрократичного розсуду є загрозою для демократичних норм і практик, які є важливими для сьогодення України.

Бюрократія М. Вебера не продемонструвала, що вона є «повністю розвиненою» структурою в реальних умовах. П. Блау і М. Мейер стверджують, що «оскільки ідеальна бюрократизація ніколи не була повністю реалізованою, жодна з теперішніх організацій не відповідає «ідеальному типу»... не забезпечує розуміння конкретної бюрократичної структури». Тобто організації не вважають правильним слідувати ідеальній формі керівництва, яка може ніколи не настати або не працювати ефективно [3, с. 8].

Одним із важливих питань, які хочеться виділити це те, що деякі люди, які балотуються до вищих гілок управління державою часто мають невеликі теоретичні знання про управління державою та пройдені й вивчені моделі, які були застосовані в інших країнах і які можна використати. Тому на нашу думку було б важливо створити екзамен на перевірку основних теоретичних знань управління державними установами. Такий меритократичний підхід на нашу думку має підвищити ефективність відбору кандидатів та ефективність майбутніх управлінців. Такий «іспит» мають створювати уповноважені особи, які довели те, що вони мають достатньо великі знання з цього питання.

Бюрократія веберівського типу зазнала значної критики зі сторони інших науковців, але із деякими корективами на нашу думку вона має право на життя, оскільки без основ бюрократичних відносин, які були покладені Вебером був би неможливий подальший розвиток системи в цілому.

Ключові слова: система управління; закон бюрократії; Макс Вебер; бюрократія.

Список використаних джерел

1. Копилов В.О. (2005). *Теорія раціональної бюрократії Макса Вебера: Соціально-Філософська концептуалізація ідей влади знання*, с.22-23. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gumc_2005_3_6.pdf (Дата звернення 12.11.2021).
2. *Раціонально-правові повноваження - Rational-legal authority*. Wikisla : веб-сайт. URL: https://uk.wikisla.ru/wiki/Rational-legal_authority (Дата звернення 13.11.2021).
3. Людмила Демченко. *Критика теорії і практики бюрократії. PublicAdministartionAspects*. 2019. Том 7. №5. С. 8. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/596/579/> (дата звернення: 20.11.2021).

Аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту

Валерія Ізморіна

*здобувачка спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IzmorinaVV@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Ключовою функцією управління в менеджменті є мотивація яка безпосередньо орієнтована на людину як основний об'єкт управління. Тобто мотивація розглядається як основна функція першого порядку, вона орієнтована на людину як об'єкт управління. Таким чином, можна стверджувати, що мотивація стає центральною функцією управління.

Метою нашого дослідження є аналіз поняття мотивації, та науковий аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту та їх теорії.

На думку одних авторів Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. , мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини [1]. Автор Шатун В.Т. відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. [4]. Досить поширеним є визначення автора Колот А.М. [2], що мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці — це складне і багатопланове явище, яке потребує вивчення з усіх боків. Справедливим є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Відомими авторами сучасних теорій мотивації стали А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Однією з важливих змістовних теорій мотивації є теорія потреб Маслоу. Американський психолог Абрахам Маслоу в 1954 р. розробив теорію ієрархії (піраміду) потреб різного порядку важливості (від найелементарніших до найбільш розвинених), які притаманні людині. Основні положення цієї теорії такі: людина постійно відчуває потреби; потреби поділяються на первинні і вторинні та складають п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні. Перші дві групи потреб первинні, а наступні три

вторинні. Сенс такого ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби нижчих рівнів і це б'є по його мотивації. Іншими словами, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більш найвищих рівнів [3].

Аналізуючи теорію А. Маслоу, слід відмітити, що вона має свої недоліки, такі як: неврахування індивідуальних особливостей людини, також неврахування ситуаційних факторів, наприклад вік, стать людини та інше. Далеко не все відбувається так, як вказано на схемі піраміди.

Відповідно до теорії ERG (existence – існування, relatedness – спорідненість, growth – зростання) К. Альдерфера поведінка людини мотивується трьома групами потреб: потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою; потреби зв'язку, які впливають із соціальної природи людини та її бажання бути членом певних соціумів (колективу, сім'ї, друзів тощо); потреби зростання – прагнення людини самовиразитися, самоствердитися, отримати визнання.

Теорія ERGК. Альдерфера, на відміну від теорії Маслоу є більш ймовірнішою, тому що не може все йти чітко по піраміді Маслоу. Саме К. Алдерфер дійшов висновку, що кожна потреба може реалізовуватися незалежно одна від одної. Крім того, він вказував, що при неможливості задовольнити потреби вищого рівня, потреби нижчого рівня, які нібито вже задоволені, можуть виникнути знову [3].

Теорія очікування В. Врума базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивування людини для досягнення поставленої мети. Людина сподівається, що обраний нею тип поведінки призведе до задоволення чи придбання блага, яке необхідне в певний момент або має для неї особисту цінність. Поведінка людини постійно пов'язана з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить, що і як вона буде робити, як поводитиметься і яких результатів досягне. В. Врум запропонував теорію, згідно з якою за певними діями наступить конкретний результат. Відтак, модель мотивації за В. Врумом має такий вигляд: [2].

$$M = (3 - P) \times (P - V) \times V_l,$$

де 3 – витрати праці, зусилля працівника;

P – результат;

V – винагорода;

V_л – валентність.

Отже, теорія очікувань виходить з того, що люди роблять певні дії відповідно до можливих наслідків їх у майбутньому. Можна зазначити, що практичне використання теорії ускладнюється тим, що кожна людина по-різному оцінює конкретну винагороду, тому мотивувати колективні роботи однаковими винагородами складно і неефективно.

Також, суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834 — 1876) вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865 — 1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп:

1. фізіологічні;
2. статеві;
3. симптоматичні інстинкти та потреби;
4. альтруїстичні;
5. потреби практичного характеру [2].

Отже, кожна з досліджувальних теорій має свої особливості, характеристики та певні відмінні риси, але відсутнє будь-яке вчення, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини і чим вона визначається. Тому процес мотивації є дуже складний і неоднозначний. Але можна відзначити, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним.

Ключові слова: менеджмент; мотиваційні процеси; теорії мотивацій; мотивація.

Список використаних джерел

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навч. посібник*. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
2. Колот А. М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник*. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Мошек Г.Є. *Основи менеджменту: навч. посібник*. Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно- економічний ун-т. Київ, 1998. 136 с.
4. Шатун В.Т. *Основи менеджменту: навч. посібник*. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

Організація освітнього процесу післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів з використанням дистанційних технологій

Валентина Гонта

*здобувач освітньої програми «Управління закладом освіти»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: hontavv@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*Науковий керівник.
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Актуальність цієї роботи обумовлена тим, що через світову пандемію Covid-19 у 2020 році навчальні заклади були вимушені перейти на дистанційну форму навчання контингенту. І відокремлений структурний підрозділ «Криворізьке відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів» комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради не став виключенням, особливе значення при цьому було – зберегти якість освітнього процесу.

Об'єктом дослідження є система організації дистанційного навчання у Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я».

Предметом дослідження є організаційні аспекти системи організації дистанційної післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів і шляхів їх вирішення.

Метою цієї роботи є аналіз та формування рішень щодо удосконалення системи організації дистанційного навчання в Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради.

Для досягнення встановленої мети в процесі дослідження вирішувались наступні завдання:

- вивчено досвід використання технологій дистанційного навчання в інших закладах освіти України;
- проаналізовано існуючі платформи та інструменти для онлайн-навчання, з метою вибору найбільш доцільних для організації дистанційного навчального процесу в Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради;
- обґрунтовано принципи організації якісного дистанційного навчання в

Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів.

- сформовано рішення щодо удосконалення системи організації дистанційного навчання в закладі післядипломної освіти.

Дослідженнями проблем організації дистанційного навчання в медичних закладах освіти займалися українські науковці: Аряєв М.Л., Капліна Л.Є., Сеньківська Л.І., Павлова В.В., Куш О.Г., Омелянчик В.М., Бессараб Г.І., Жернова Н.П., Степанова Н.В., Тихоновська М.А., Морозова О.В. та інші [1]. Не зважаючи на певні напрацювання в цій сфері недостатньо дослідженими залишаються питання організації післядипломного навчання як сфери освіти дорослих. Інформаційною базою дослідження були текстові та електронні матеріали щодо прогресивного досвіду використання технологій дистанційного навчання в закладах освіти України [2]. Додатковими джерелами дослідження були фахові наукові публікації, інтернет джерела з питань підготовки та перепідготовки фахівців з використанням технологій дистанційного навчання.

В процесі дослідження використовували наукові методи: спостереження для формування інформаційної бази дослідження, порівняльного та системного аналізу для визначення причинно-наслідкових зв'язків між технологіями та інструментами дистанційного навчання, з метою організації якісної системи дистанційного навчання в Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради».

На першому етапі, в січні 2020 року, адміністрацією закладу був вивчений досвід використання технологій дистанційного навчання провідних закладів освіти України, а саме Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, Одеського національного медичного університету, Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського.

Вже наприкінці лютого 2020 року, викладацький склад Криворізького відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів в екстрених умовах створив програму, що дозволила впровадити дистанційне навчання в закладі. Враховуючи спектр існуючих платформ та інструментів для дистанційного навчання, адміністрація Криворізького відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради прийняла тимчасове рішення щодо здійснення освітнього процесу з допомогою хмарної платформи для проведення онлайн-відео-конференцій Zoom, а також безкоштовного програмного забезпечення для голосового зв'язку Skype та інших комунікаційних засобів.

На наступному етапі – за допомогою анкетування та опитування здобувачів і викладацького складу, була визначена низка основних проблем, що виникли при впровадженні дистанційного навчання в Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я»

Дніпропетровської обласної ради. До цих проблем можна віднести:

- по-перше, технічні проблеми, пов'язані з необхідністю розширення потужності серверу та встановлення необхідного обладнання для вебінарного навчання, пошуком та вибором відповідного програмного забезпечення;
- по-друге, складності пов'язані з готовністю та вмінням викладачів до використання принципово нових методів і технологій навчання.

Для усунення технічних проблем адміністрація Криворізького відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради встановила новий потужний сервер для забезпечення повноцінного функціонування єдиної платформи дистанційного навчання. Це дозволило без перешкод реалізовувати синхронний та асинхронний формати дистанційного навчання.

З метою підвищення компетенцій роботи викладачів в нових умовах, було проведено серію навчальних семінарів, присвячених підвищенню кваліфікації викладацького складу Криворізького відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради з використанням інформаційно-освітніх дистанційних технологій у післядипломній медичній освіті.

Пріоритетну роль у навчанні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів посідає його практична складова, яку здобувачі зі складнощами опановують самостійно, за допомогою підручників та лекцій. З огляду на це, значне місце в освітньому процесі приділяється використанню професійно-орієнтованих завдань з розв'язання клінічних випадків.

В зв'язку з цим, викладачами Криворізького відділення післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради були розроблені Технологічні карти практичних занять дисциплін із використанням ресурсів Office 365.

Отже, протягом двох років був сформований ряд управлінських рішень, що дозволило удосконалити систему організації дистанційного навчання і скерувати напрямок на покращення професійних навичок здобувачів, які паралельно з навчанням в Криворізькому відділенні післядипломної освіти молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів комунального підприємства «Обласний центр громадського здоров'я» Дніпропетровської обласної ради, виконують свою професійну діяльність.

Ключові слова: освітній процес; дистанційні технології; управлінське рішення; система організації; дистанційне навчання.

Список використаних джерел

1. Аряєв М.Л., Капліна Л.Є., Сеньківська Л.І., Павлова В.В. Перший досвід дистанційного навчання в медичних вишах України в умовах COVID-19-карантину. *Здоров'я дитини*. 2020. Т. 15. № 3. С. 195-199. URL: <http://childshealth.zaslavsky.com.ua/issue/view/12369> (дата звернення: 18.04.2022).
2. Актуальні питання вищої медичної (фармацевтичної) освіти: виклики сьогодення та перспективи їх вирішення: матеріали XVIII Всеукр.наук.-практ. конф. в онлайн-режимі за допомогою системи microsoft teams (Тернопіль, 20-21 трав. 2021 р.). Тернопіль: ТНМУ, 2021. 592 с. URL: <https://conference.tdmu.edu.ua/index.php/APVMFOVSPV-2021/> (дата звернення: 18.04.2022).

Формування організаційної культури для забезпечення якості та ефективності освітнього закладу

Валентина Сидоренко

*здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sydorenkovi@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*Науковий керівник.
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Актуальність цієї роботи полягає в тому, що нині спостерігаються розбіжності між розумінням необхідності використання організаційної культури в управлінні освітніми закладами та відсутністю стратегій її формування і розвитку. Сьогодні в українському суспільстві вже сформувалась усвідомлена потреба у впровадженні ефективної організаційної культури в освітніх закладах. Саме вона має стати додатковим чинником стратегії організаційного розвитку освітніх закладів.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційною культури освітнього закладу.

Предметом дослідження є особливості формування організаційною культури освітнього закладу.

Метою роботи є обґрунтування необхідності формування організаційною культури для забезпечення якості та ефективності освітнього закладу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- охарактеризували сутність організаційною культури освітніх закладів;
- визначили особливості формування організаційною культури освітніх закладів;
- проаналізували ефективність організаційною культури освітніх закладів.

Дослідженням організаційною культури в освітніх закладах займались такі українські науковці, як В. Гордієнко, Л. Карамушка, В. Нідзієва, Я. Стемковська, Г. Тимошко, А. Шевченко, Серед зарубіжних науковців організаційну культуру досліджували В. Оучі, К. Ханді, Ф. Хедоурі, Г. Хофстеде та ін.

Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статті періодичного друку.

В процесі дослідження використовували наступні наукові методи: логічний метод, метод узагальнення для визначення сутності організаційною культури освітніх закладів; метод аналізу та синтезу, дедукції та індукції – для визначення особливостей формування організаційною культури освітніх закладів, системний метод – для дослідження ефективності організаційною культури освітніх закладів.

На першому етапі досліджували сутність організаційною культури освітніх

закладів. Було встановлено, що організаційна культура є ключовою силою, яка впливає на діяльність будь-якої організації чи установи не у формальних правилах та процедурах, а в системі цінностей та норм.

З огляду на багатоаспектну сутність організаційної культури її можна розглядати і як внутрішнє джерело стимулювання інноваційної активності освітніх закладів [1, с. 4], і як важливу передумову їх конкурентних переваг.

Отже, організаційна культура освітніх закладів – це система установок, відносин, традицій, цінностей, норм, правил, знаків, які визначаються їх місією та стратегією розвитку. Її використовують для регулювання поведінки педагогічно-викладацького колективу й окремих його представників у різних умовах та обставинах, а також задля формування ментальності та колективного мислення, спільних для викладачів конкретного освітнього закладу.

На другому етапі досліджували особливості формування організаційної культури освітніх закладів. Зокрема, встановлено, що зовнішніми проявами організаційної культури освітніх закладів є: символи (гасла, слова, дії, предмети, одяг, оформлення будівлі закладу), лідери закладу (особа, яка є зразком для колективу), ритуали (привітання один одного, процедура проведення зборів, традиція відзначати свята), цінності та основні уявлення (поняття хорошого та поганого, як потрібно діяти, а як – ні).

Організаційна культура освітнього закладу розглядається як соціально-психологічний компонент, який додає його діяльності відтінок місії. Вона є своєрідним сукупним менталітетом педагогів та інших працівників, розвиток якого забезпечується внутрішньою співдружністю колективу і його протиставленню педагогічним колективам інших освітніх закладів.

Нині в Україні відбувається модернізація освітньої системи. Це зумовлює потребу впровадження позитивних нововведень до організаційної культури освітніх закладів. Будь-які нововведення характеризуються наступними особливостями: вони вводяться протягом тривалого часу, а не миттєво; процес реалізації нововведень здійснюється організовано та за ініціативи їх авторів; зміни стосуються організованої групи людей.

На завершальному етапі досліджували ефективність організаційної культури освітніх закладів. В процесі дослідження встановлено, що зміна організаційної культури освітнього закладу може стати досить складним завданням, оскільки спроба внесення коректив у сталу організаційну культуру освітнього закладу доволі часто супроводжується опором з боку певної частини педагогічного колективу. Викладачі з великим досвідом роботи розцінюють зміни в організаційній культурі як примус до відмови від усталених цінностей та принципів. Сила опору нововведенням прямо пропорційна їх радикальності. Досить суперечливим питанням також є ефективність таких змін внаслідок складності встановлення взаємозв'язку між культурою освітнього закладу та ефективністю чи успіхом його діяльності. Насамперед організаційну культуру слід розглядати не лише як атрибут освітнього закладу, але і як важливий складник його самовизначення. Тоді буде змінюватися сам погляд на процес

модернізації організаційної культури.

Ефективність організаційної культури та її зміни залежать від сили культури в освітній установі: як глибоко вона сприймається і як взаємопов'язана з індивідуальною та груповою поведінкою викладачів [2]. Сильна організаційна культура містить цінності, які поділяє більшість педагогічного колективу. Також вони мають очевидний і безпосередній зв'язок із поведінкою осіб та груп, що належать до закладу освіти. Слабка організаційна культура не має чітко визначеної системи цінностей, яка може суттєво впливати на поведінку педагогічного колективу. Разом з тим необхідно зазначити, що наявність великої кількості зовнішніх проявів організаційної культури не обов'язково означає, що вона сильна, розділяється всіма членами освітнього закладу та має чітко визначені пріоритети [2].

Отже, на підставі проведеного дослідження встановлено, що організаційну культуру освітнього закладу необхідно розглядати як систему норм, колективних цінностей, традицій укладу спільної життєдіяльності колективу закладу та як інтегральну характеристику індивідуальності освітньої спільноти. Все це свідчить про необхідність та важливість роботи, пов'язаної із підвищенням рівня організаційної культури освітнього закладу.

Ключові слова: освітній заклад; управління; організаційна культура; якість; ефективності освітнього закладу.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. *Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник*. Біла Церква: КОІПОПК, 2013. 104 с.
2. Шевченко А. М. *Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів*. Електронне фахове видання «Народна освіта». 2014. Вип. 2 (23). URL: http://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473 (дата звернення: 15.04.2022).

Система мотивації співробітників закладів освіти

Олена Одноколова

*здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: odnokolovaov@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні ефективність вітчизняної системи освіти залежить від якості роботи співробітників закладів освіти. У зв'язку з модернізацією цієї системи та її імплементацією у європейський освітній простір важливого значення набуває проблема формування та розвитку системи мотивації співробітників закладів освіти. Розвиток освіти і науки України в межах євроінтеграційних процесів вимагає від педагогічних, науково-педагогічних, наукових працівників та керівників закладів освіти формування та розвитку нових компетентностей відповідно до наявних вимог.

Діяльність співробітників закладів освіти є особливо значущою у контексті державотворення, оскільки безпосередньо впливає на формування національної свідомості, виховання духовної культури нації й підготовку високопрофесійних фахівців різних галузей економіки. З метою забезпечення високого рівня підготовки майбутніх фахівців і формування у них громадянської свідомості співробітники закладів освіти мають бути вмотивованими до здійснення професійної діяльності. Отже, особливої актуальності набуває проблема розроблення системи мотивації співробітників в межах закладу освіти.

Нас сьогодні проблему мотивації й стимулювання праці співробітників закладів освіти досліджують такі науковці, як С. Бірюченко, А. Боровська, В. Ковальчук, О. Лютко, Г. Мухіна, Т. Остапчук, Л. Пастух, А. Шостаковська та ін. Однак, попри вагомий доробок вищезазначених науковців щодо розв'язання окресленої проблеми дослідження, аналіз ситуації щодо можливостей стимулювання праці співробітників у межах закладу освіти й розроблення системи мотивації залишається неповним.

Досліджуючи проблему управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, Л. Пастух зауважує, що розроблення та впровадження в управлінську діяльність керівників закладів освіти цілісної системи мотивації професійної діяльності персоналу є важливим чинником забезпечення мети і завдань діяльності закладу освіти, підвищення результативності роботи кожного співробітника зокрема та колективу загалом [4, с. 309]. Так, здійснюючи управління мотивацією персоналу закладу освіти, керівники повинні враховувати

те, що у співробітників мають бути розвинені зовнішні (соціальні, престижні та прагматичні мотиви) та внутрішні (професійні мотиви, мотиви професійного й особистісного розвитку) мотиви професійної поведінки, але для ефективного виконання професійної діяльності внутрішні мотиви мають переважати [4, с. 315].

Теоретичний аналіз проблеми стимулювання праці співробітників закладів освіти засвідчив необхідність застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу закладу освіти. На думку Т. Остапчук, С. Бірюченко та А. Боровської, з метою забезпечення максимального мотиваційного ефекту необхідним є використання обох вищезазначених форм [3, с. 185]. Так, дослідниці зауважують, що запровадження механізму стимулювання персоналу передбачає налагодження системи управління цим процесом і має ґрунтуватися на таких принципах управління:

1. доступність та адекватність;
2. комплексність;
3. диференційованість;
4. поступовість;
5. своєчасність;
6. гнучкість;
7. системність [3, с. 185].

Ураховуючи те, що заклади освіти функціонують в умовах обмеженого фінансування, виключно матеріального стимулювання недостатньо для вмотивування співробітників до ефективного виконання професійних функцій. Саме тому матеріальну винагороду необхідно поєднувати з нематеріальною мотивацією. До матеріальної винагороди може належати підвищення заробітної платні, соціальні виплати, преміювання, надання певних пільг та послуг, а також виплати, засновані на доходах від власності тощо. До нематеріальних форм винагороди належать: встановлення сприятливого режиму робочого часу та відпочинку; гарантування можливості формування робочого графіку для надання додаткового вільного часу; підкреслення важливої ролі працівника; розподіл влади й делегування повноважень; нагородження різного роду (дипломами, призами, публічне визнання на дошках пошани, похвала перед усім колективом за високі результати та досягнення в роботі); постійна організація розвитку персоналу (стажування, підвищення рівня кваліфікації); створення сприятливого психологічного клімату в колективі; покращення умов праці і збереження здоров'я працівників; наявність можливостей щодо кар'єрного зростання [1, с. 385–386; 3, с. 185–186].

А. Шостаковська та Г. Мухіна зазначають, що одним з основних завдань керівництва закладів освіти має бути формування цілісного механізму застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого співробітника, оскільки лише комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення ефективності їхньої роботи [5, с. 120]. Таким чином,

дослідниці наголошують на необхідності рівноправного поєднання фінансового й психологічного складників мотивації професійної діяльності персоналу закладу освіти.

Розробляючи мотиваційні інструменти, О. Лютко запропонувала сім кроків розроблення системи мотивації співробітників закладу освіти:

1. з'ясування проблем, що існують в закладі через відсутність системи мотивації працівників та їх причини;
2. визначення ключових завдань системи мотивації персоналу;
3. проведення соціологічного дослідження з метою з'ясування ефективних мотиваційних чинників для всього колективу і кожного працівника;
4. розробка програми мотивації персоналу в закладі освіти; схеми, що ґрунтуються на результатах попередніх етапів;
5. розрахунок матеріальних затрат на впровадження оптимальної програми мотиваційних заходів;
6. інформування працівників про нововведення, вимоги, цілі та завдання, що ставляться перед ними;
7. запровадження та тестування мотиваційної системи, а також розрахунок корисності означених заходів [2, с. 140–145]. О. Лютко акцентує на необхідності періодичного перегляду програми мотиваційних заходів з метою їх коригування.

Отже, проведений теоретичний аналіз проблеми розроблення системи мотивації співробітників закладів освіти показав, що з метою забезпечення високих результатів праці персоналу керівник закладу має розробити гнучку систему стимулювання праці. Враховуючи сучасні умови функціонування закладів освіти, у межах такої системи для досягнення ефективності роботи закладу можуть бути залучені матеріальні та нематеріальні форми винагороди співробітників. Розроблення й впровадження системи мотивації співробітників закладу освіти потребує поетапну її реалізацію з урахуванням сучасних вимог.

Ключові слова: мотивація; заклад освіти; співробітники; система мотивації; персонал.

Список використаних джерел

1. Ковальчук В. І., Присяжнюк С. С. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 382–387.
2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. *РОІППО*. Рівне, 2018. 180 с.
3. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. С. 181–191.
4. Пастух Л. В. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць*. 2018. № 40. С. 306–320.
5. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 1(106). С. 115–121.

Удосконалення системи мотивації персоналу в ІТ-сфері

Руслан Фірман

здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна,
e-mail: ruslan24032001@gmail.com

Руслана Содома

к.е.н, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна,
e-mail: sodomaruslana@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-5020-6440

Мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [2, с. 31]. Мотивація співробітників відбувається на трьох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких має свої особливості. На індивідуальному рівні діють довгострокові, середньострокові, короткострокові та негайні стимули для кожного працівника.

Щоб ефективно розробити та впровадити системний підхід до мотивації персоналу, можна посилатися на наступні кроки:

1. Визначити проблеми компанії, які виникають через відсутність мотивації. Найпоширенішими є неефективність, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі та клопіткий режим на роботі;

2. Скласти список ключових завдань за першим пунктом (підвищити продуктивність, покращити командну роботу, сформувати згуртований колектив);

3. Провести соціальну діагностику. Можна використовувати анкети, інтерв'ю чи опитування. В результаті можуть бути визначені ключові фінансові та нематеріальні стимули, що необхідні колективу і, зокрема, кожному співробітнику;

4. Розробити систему стимулювання на основі отриманих даних;

5. Розрахувати фінансові витрати на впровадження системи. Детальні інструктажі співробітників щодо майбутніх змін. Якщо система багатошарова і складна для швидкого сприйняття, краще дати докладний опис, де будуть описані параметри оцінки та методи накопичення винагород і штрафів;

6. Інформувати працівників щодо змін. Є системи де все ж краще посилатися на детальні інструкції про бонуси і штрафи. Таке краще використовувати у складних та багатошарових системах;

7. Стартувати і перевірити системи. Порівняння витрат і отриманого прибутку зіставляються під час пробного етапу.

В ІТ сфері варто розглянути два способи мотивації: матеріальний та нематеріальний. Мотивація керується потребами вищих рівнів піраміди Маслоу, а саме самореалізація, кар'єрний ріст, приналежність.

До матеріальної мотивації можна віднести наступне: заробітна плата; підвищення заробітної плати, бонуси, надбавки; оплата понаднормової роботи; знижки, які пропонує ІТ компанія.

До нематеріальної мотивації відносяться: оплата хобі (спорт, розмовні

курси, тощо); вихідні; відпустка; відрядження [1].

Виділяють також і соціальну мотивацію, наприклад

- похвала працівника на публіку;
- кар'єрний ріст;
- збільшення комфорту на робочому місці;
- корпоративи, тимблдинги;
- регулярний зворотній зв'язок з похвалою працівника та пропозиціями

щодо покращення у певних сферах.

На результат роботи впливає багато інших факторів, таких як: кваліфікація працівника, його професійна компетентність і навички, правильне розуміння завдання, зовнішнє середовище тощо.

Моральні вигоди мають велике значення в житті людини. Наприклад, тренінги персонального розвитку, вивчення нової мови, покращення навиків, відвідування корпоративів та тимблдингів, похвала ментора/тимлідера вносять вагомий та необхідний вклад в емоційну та соціальну сферу життя людини[3].

З іншого боку, штрафи та покарання регулюють дисципліну працівників та визначають межі, які не мають порушуватися. З цього погляду, працівники вмотивовані працювати сумлінно та не заробляти штрафи.

Працівник, який прагне до самовдосконалення, роботи над підвищенням інтелектуального та професійного рівня є конкурентоспроможним та цінним працівником.

Важливо підтримувати таких працівників та мотивувати їх до подальшого розвитку. Ефективна мотиваційна підтримка підвищить конкурентоспроможність потенціалу робочої сили, мобілізує зусилля та створить необхідні переваги для того, щоб співробітники могли рости як особистості.

Ключові слова: мотивація персоналу; потреба; стимули; ІТ компанія; системний підхід.

Список використаних джерел

1. Визначення «Потреба». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B0> (дата звернення: 15.04.2022).
2. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
3. Willink J. (2020) *Leadership Strategy and Tactics: Field Manual* Published by St. Martin's Publishing Group, p. 320, available at: https://www.researchgate.net/publication/350994423_Leadership_Strategy_and_Tactics_Field_Manual (Accessed 15 Apr 2022).

Мотивування персоналу служби зовнішньоекономічної діяльності

Олександра Машикова

здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kovalovaoo@krok.edu.ua

Сергій Філатов

доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9831-7051

Актуальність дослідження. Перед кожним підприємством, в сучасних умовах господарювання, постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вчені довели, що рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме завдяки йому можна отримати підвищення продуктивності та ефективності праці, він сприяє зростанню прибутків підприємства. Мотивація є головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів та підвищення їх внеску у діяльність підприємства. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства створює передумови для його сталого економічного розвитку за рахунок розширення своєї діяльності на міжнародних ринках та формування нових джерел надходження виробничих ресурсів, технологій і сучасної організації виробництва.

Для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні не фінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, котрі не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Актуальність проблеми мотивування персоналу служби зовнішньоекономічної діяльності зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми мотивації зробили Д.П. Богиня, В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, С.О. Цимбалюк та інші.

Метою роботи є дослідження мотивування персоналу служби зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети нами було поставлено та виконано такі завдання:

- охарактеризувати основні теорії мотивації трудової діяльності;
- описати організацію мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу;
- розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику «McDonald's»;
- проаналізувати мотивацію трудової діяльності підприємства «McDonald's»;
- оцінити мотиваційний потенціал підприємства «McDonald's» в конкурентному середовищі;
- визначити заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві;
- описати розвиток лояльності персоналу як умову професійної мотивації;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів працівників підприємства.

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод.

Предметом дослідження виступають особливості формування та функціонування мотиваційних механізмів управління служби зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві «McDonald's».

Компанія «McDonald's» є компанією громадського харчування. Вона є світовим лідером у сфері компаній швидкого обслуговування клієнтів. До складу компанії входять понад 35 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу. Компанія активно займається інвестуванням. Одним із найважливіших та наймасштабніших благодійних проектів «McDonald's» є щорічний «Всесвітній день допомоги дітям у «МакДональдз», який компанія проводить з 2002 року.

Аналіз основних економічних показників підприємства показує, що воно перебуває в досить стабільному становищі, адже усі показники ліквідності у 2020 році знаходяться в нормі. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є рентабельним, ліквідним та платоспроможним підприємством.

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» організація з закритим типом кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу. В організації всі робітники, які знаходяться на вищих ланках починали з найнижчої. Даний тип кадрової політики направлений на згуртованість колективу і створення корпоративної атмосфери.

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» – це чудовий приклад компанії міжнародного рівня, вона займається екологією, благодійністю, надає досить велику кількість робочих місць українцям. Компанія досягає поставлених цілей з року в рік.

Виявлено, що головною проблемою в компанії залишається проблема плинності кадрів, та запропонували діджиталізацію як основний інструмент для скорочення цього негативного процесу, а також впровадження штучного інтелекту.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна

підключатися про лояльність свого персоналу. Щоб управляти лояльністю персоналу, пропонується система, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм підвищення лояльності співробітників, моніторинг реалізації програм працюючих на підприємстві, орієнтована на довгострокову перспективу.

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності персоналу і виявлення «зон ризику» персоналу пропонується проводити анонімне опитування персоналу підприємства за методикою «SSM», адаптованою для підприємств харчування. Анкетування «Смарт моніторинг задоволеності» дозволить отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності персоналу.

На підставі отриманих даних шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

Іншими пропозиціями щодо удосконалення системи мотивації персоналу є запровадження програми накопичувального страхування життя, це зможе сильно скоротити плинність кадрів; введення програми «Приведи друга», метою якої є рекламування компанії як рекламодавця, без додаткових затрат на рекламу; введення винагороди за відгуки. Людина, на яку за місяць надійшло найбільше відгуків на сайті компанії, отримує грошову винагороду в розмірі 500 грн. Це надасть шанс ще більше підвищити якість обслуговування клієнтів, мотивацію та продуктивність праці працівників.

Ключові слова: мотивування; персонал; зовнішньоекономічна діяльність; система мотивування; реклама.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
2. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2012. С. 10-27.
3. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2015. №3. С. 26-29.
4. Гофман Н. Ф., Маховікова Г. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Знання, 2016. 208 с.
5. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1. С. 36-40.

Проблеми мотивації персоналу в менеджменті підприємства

Єлизавета Василенко

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет митної справи та фінансів», м. Дніпро, Україна,
e-mail: elizavetav852@gmail.com*

Кожний управлінець у своїй діяльності користується такими базовими функціями менеджменту: планування, організування, мотивування, контроль. Основною проблемою організацій є керівники, які приділяють значну увагу плануванню цілей та їх організації, контролю результатів, але майже не зважають на елемент мотивування своїх працівників.

Мотивація персоналу – це процес і одна з функцій управління, що регулює поведінку людей, щоб вони своїми діями сприяли досягненню цілей підприємства. Це механізм, що регулює і приводить в дію поведінку людини. На мотивацію співробітників впливає внутрішній стан людини, що змушує його бути впевненим у правильності тієї чи іншої дії. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось. До форм мотивації відносять матеріальну, нематеріальну, позитивну, негативну, зовнішню, внутрішню та самомотивацію.

Найбільш поширеною і ефективною формою мотивації є матеріальна. Проте неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись лише виплатою заробітної плати. Неабияке значення для результативної роботи персоналу має нематеріальне стимулювання. Воно класифікується на соціальне, моральне, соціально-психологічне. Соціальне стимулювання передбачає престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і трудовим колективом, також формується задоволеність працею [1, с. 98-101]. За допомогою поєднання різних форм мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою діяльність найефективніше.

Для удосконалення мотиваційної системи підприємства пропоную взяти до уваги складові матеріального (заробітна плата та доплати, премії, знижки на придбання продукції підприємства, надання службового транспорту, надання медичних послуг і часткова компенсація їх вартості, оплачуваний невихід працівника на роботу з поважних причин) та нематеріального (тренінги, навчання, просування по кар'єрі, вільний графік роботи, винагорода вільним часом, соціальні пакети, участь в управлінні та прийнятті рішень, привітання та подарунки на свята) стимулювання персоналу.

Наприклад, у компанії Apple застосовуються наступні заходи з мотивації персоналу:

1. Знижки на продукцію. Співробітники Apple щорічно отримують знижку у розмірі 25% на покупку музичних леєрів iPod, комп'ютерів і планшетів iPad або 500 доларів на купівлю комп'ютера лінійки Mac.

2. Розваги. Apple намагається всіляко заохочувати своїх робітників, тому часто запрошує різноманітних відомих знаменитих музикантів, щоб ті проводили концерти.

3. Спорт. Apple щорічно забезпечує своїх співробітників сертифікатами на 300 доларів, які вони можуть витратити на відвідування спортзалу.

4. Турбота про новачків. Нові співробітники компанії отримують 12-денну оплачувану відпустку [2].

Отже, задля впливу на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно ретельніше аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Робочий процес повинен бути організований таким чином, щоб робітник мав змогу реалізувати свої можливості, розвивати та застосовувати у практичній діяльності усі свої професійні якості. Безсумнівно, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Ключові слова: мотивація; матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання.

Список використаних джерел

1. Нікіфоренко В. Г. *Управління персоналом : навч. посіб.* Одеса, 2013. 275 с.
2. Мотивація в компанії Apple. URL: <https://appleinsider.ru/> (дата звернення: 20.04.2022).

Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління

Катерина Ліщук

здобувачка спеціальності 075 «Маркетинг», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lishchukki@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Проблема мотивації на сьогодні є надзвичайно актуальною темою. Для крупного підприємства у складних економічних умовах удосконалення системи мотивації праці і збереження висококваліфікованих кадрів є однією з головних задач. Вироблення і активізація (мотивація) певної виробничої поведінки персоналу - одна з найважливіших задач, що стоять перед менеджментом. Серед комплексу проблем менеджменту особливу роль відіграє вдосконалення управління персоналом фірми. Задачею цієї області менеджменту є підвищення ефективності виробництва за рахунок різностороннього розвитку і розумного використання творчих сил людини, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Теоретичні питання сучасного розуміння механізмів мотивації закладено дослідниками різних часів, серед яких: А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін.

Мотивація праці включає в себе багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємостосунки всередині колективу, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а також стимуляція і мотивація робітників [1].

Основні задачі мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування з колегами;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність всього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства. У межах підприємства стимулом є будь який фактор (предмет, явище, процес, який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників. Для успішного управління людьми керівник повинен знати бажання своїх підлеглих, основні мотиви їх поведінки, відносини, важелі

впливу і можливі результати. В економічному словнику-довіднику за ред. С.В. Мочерного [2] подано таке визначення мотивації праці: «Мотивація трудова (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до будь-яких дій) – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі. Мотивація трудова є складовим елементом управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на розвиток її потреб, особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей [2].

У працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільнокорисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво. Існує два види мотивації – внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо. Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим. Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію. Мета (особливо гідна) є тією іскрою, яка здатна пробудити величезну соціальну енергію людини, причому спрямованої дії. Але все ж однієї мети часом недостатньо. Комплекс обов'язкових якостей, здібностей, необхідних для виконання того чи іншого виду діяльності, ніхто не відміняв. Необхідно мати техніку вирішення завдань із проблеми, щоб не витратидаремно свої і чужі ресурси на «метод» пробі помилок. Адже чим більш достойною є мета, тим важче її досягти, тим більше часу і ресурсів йде на пошуки її вирішення. Потрібна кваліфікація і знання, бажання постійно збільшувати їх рівень. Важливе й уміння відстоювати свої ідеї і розробки. Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби [3].

В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним заохочуванням 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.

При цьому змінна частина заробітної платні, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини дістає третини платні. Використовуючи різноманітні форми участі працівників в розподілі прибутку. Для вирішення виробничих задач формується коло працівників в залежності від їх внеску, в тому числі і в піднесенні виробництва

праці.

Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. В державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років як експеримент була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам значну ступінь волі – можливість працювати як на робочому місці так і дома, в залежності від конкретних обов'язків співпрацівника і домовленості між ним та його керівником.

В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь. Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співпрацівників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань. Такий режим рекомендується в першу чергу керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає наступний розклад робочого часу: 75% (30 годин у тиждень) – в установі, 25% (10 годин у тиждень) – вдома. Керівник бухгалтерії працює вдома майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові данні фінансових документів, а в установі бере участь в нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контактів з співпрацівниками. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві [4].

Результати досліджень дають змогу стверджувати, що оптимальність системи мотивування і стимулювання працівників підприємства полягає у реалізації цілей підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків. Для того щоб забезпечити зацікавленість управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей стосовно розвитку підприємства, необхідно створити умови для зацікавленості персоналу стійкому підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

Ключові слова: мотивація; управління; ефективність управління; система; працівники.

Список використаних джерел

1. Журнал «Управление компанией». Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей фірми. № 13-14, липень 2000 р.
2. Мочерний С.В. Економічний словник-довідник. Феміна, 1995. 368 с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.

Етапи вибору стратегії розвитку підприємств харчової промисловості

Світлана Дунда

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна,
e-mail: svitlana.dunda@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-8814-0689*

Від вибору стратегії розвитку підприємства, перспектив його розвитку на основі багатьох складових процесу вибору стратегії розвитку підприємств харчової промисловості залежить управління цими підприємствами.

Процес вибору стратегії складний, багатоетапний і включає визначені в ході дослідження п'ять етапів:

Етап 1. Цілевизначення

Етап 2. Інформаційний

Етап 3. Аналітичний

Етап 4. Оцінка розвитку підприємства

Етап 5. Вибір стратегії розвитку підприємства

Перший етап визначає конкретний кінцевий стан, до якого прагне підприємство і фіксується у вигляді його цілей. Для підприємств харчової промисловості цілями розвитку можуть бути отримання прибутку, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності підприємства та товару, збільшення частки ринку, розширення масштабів розвитку. Цілі не лише встановлюють стратегічні орієнтири роботи підприємств харчової промисловості, але й визначають рівень необхідного для їх досягнення потенціалу. Цілями стратегії є перетворення організаційних, інформаційних, кадрових, комунікаційних, матеріальних та технологічних ресурсів.

На етапі інформаційного забезпечення необхідно визначитись з періодом, за який буде проведено дослідження, зібрати інформацію щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості на основі принципів достовірності, повноти, конфіденційності, цілісності, доступності.

Аналітичний етап – аналіз процесу вибору стратегії розвитку підприємства харчової промисловості, який включає визначення стану зовнішнього та внутрішнього середовищ для виявлення сильних та слабких сторін в діяльності підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Зовнішній аналіз дозволить сформулювати стратегічні альтернативи для підприємств промисловості. Потребують вивчення сили впливу факторів, які впливають на діяльність підприємств, таких, як: економічні, правові, науково-технічний прогрес та соціально-демографічні, політичні, рівень споживання продукції, ресурсозабезпеченість підприємств галузі, рівень конкурентоспроможності підприємств галузі та рівень інновативності самої галузі.

Вплив факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства можна визначати за допомогою кореляційно-регресійного аналізу на підприємствах харчової промисловості.

На етапі аналізу важливою є оцінка ризиків: стратегічних, ринкових, фінансових, ліквідності, виробничих, майнових, страхових, технічних, інвестиційних, цінових. Управління ризиками дозволить раціонально забезпечити баланс витрат ресурсів, інтенсивності заходів по управлінню ризиками та іншими напрямками виробничо-господарської діяльності. В управлінні доцільно досліджувати ризик цілей підприємства, визначення способів та засобів їх досягнення, ризик маркетингу та менеджменту. Підприємства харчової промисловості можуть потрапити під ризики планування, організації, мотивації та контролю; ризики конфіденційності; ризики управління конфліктом. На етапі аналізу важливо виміряти стратегічний потенціал підприємства, оскільки він дозволить оцінити можливості підприємства відносно поставлених цілей; конкурентного стану на ринку харчової продукції; є підставою для формування стратегій розвитку; визначить альтернативні підходи доотримання підприємством максимальної ефективності. Для ефективного встановлення взаємозв'язків між позитивними й негативними тенденціями зовнішнього середовища та сильними й слабкими сторонами підприємства харчової промисловості ми рекомендуємо використовувати SWOT-аналіз, в тому числі й динамічний. Він є інструментом стратегічного управління і дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, визначити конкурентні переваги та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично діагностувати ринок та ресурси підприємства.

На етапі оцінки розвиток підприємства харчової промисловості можна виміряти, наприклад, шляхом визначення інтенсивності, масштабів та результативності розвитку. За допомогою цих показників проводиться оцінка управління на основі побудови моделі стратегічного вибору напрямків розвитку підприємства і визначається на її основі рівень ефективності управління.

Вибір стратегії розвитку підприємства полягає у передбаченні створення стратегічних сценаріїв, тобто прогнозуванні, передбаченні, врахуванні альтернатив, ймовірного ходу подій. Він може бути зформульований як прогноз, аналітичний проект, гіпотеза, припущення і повинен включати такі параметри: цілі, ресурси, які забезпечують досягнення встановлених цілей, технологічні характеристики підприємства.

Для підприємств харчової промисловості характерним є використання стратегій концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й можливостей підприємства оновлювати виробництво. В цілому такі стратегії передбачають інноваційний напрям та сприяють зростанню ефективності управління розвитком.

Стратегія концентрованого зростання означає зростання в межах базового ринку підприємства, має низький ступінь ризику при застосуванні та її доцільно використовувати, якщо підприємство не вичерпало можливості, пов'язані з його продукцією на ринку.

Стратегія інтеграції представляє зростання в межах виробничого ланцюга. Інтеграція може бути вертикальною, коли досягається об'єднання підприємств харчової промисловості, наприклад, з фермерськими господарствами,

сільськогосподарськими та переробними підприємствами, торговельними та дистриб'юторськими мережами, що сприяє безперервності виробництва, значно вищому рівню організації виробництва, забезпеченню контролю над збутом продукції та вивченню потреб споживачів. Горизонтальна інтеграція об'єднує підприємства з високим рівнем спеціалізації та концентрації виробництва і є досить поширеним видом стратегії розвитку для підприємств галузей харчової промисловості.

Стратегія диверсифікації, як складова загальних стратегій розвитку підприємства, надає можливості проникнення у нові сфери діяльності підприємства, які раніше не були для нього характерними. Для підприємства харчової промисловості стратегія диверсифікації буде виявлятися у освоєнні виробництва нової продукції, освоєнні нових товарних ринків, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й розширення діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності сфери підприємства.

Управління розвитком підприємств харчової промисловості має бути спрямоване на використання різного роду інновацій, вдосконалення управління розвитком через управлінські функції, формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства. Результатом управління розвитком стане досягнення ними економічного ефекту – отримання прибутку, а також соціального ефекту у вигляді забезпечення населення якісними продуктами харчування конкурентоздатного асортименту.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, харчова промисловість.

Список використаних джерел

1. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. №3, с. 131-137.

Вплив антиглобалістського руху на розвиток теорій лідерства

Богдан Салій

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: bogdan.salij@gmail.com

Сучасний етап глобалізації відзначається багатьма тенденціями. Серед них найбільш помітними є прагнення до більшої інтеграції, усунення будь-яких перешкод для руху товарів і капіталів, природного збільшення взаємозалежності між країнами та регіонами. При цьому загострюються ризики та суперечності, що супроводжують ці трансформації, які значною мірою визначаються неоліберальною моделлю розвитку світової економіки.

Актуальність вивчення антиглобалістського руху, що набув у сучасному світі характеру глобального процесу, зумовлена тим, що його істотні характеристики, політичне значення та наукове обґрунтування для теорій соціального управління лідерства й менеджменту організацій ще недостатньо визначені.

Метою даної роботи є дослідження сутності антиглобалістського руху, його політичної діяльності для визначення ролі лідерства як вищого рівня соціального управління. Для досягнення цієї мети доцільно представити історичний контекст, що призвів до виникнення антиглобалістського руху та проаналізувати перспективи антиглобалістського руху на сучасному етапі.

Інформаційною базою дослідження слугують роботи міжнародних дослідників (Hainmueller, Jens, and Michael J. Hiscox, Lu, Xiaobo, Kenneth Scheve, and Matthew J. Slaughter та ін.) і вітчизняних учених, зокрема Р.Войтович, С.Калашнікова, Ю.Ковбасюк, П.Надолішній та ін.)

Антиглобалізм у загальному розумінні — це, перш за все, «негативна» реакція західної цивілізації на глобальну історичну ситуацію та очевидні тенденції її розвитку [1].

Перераховуючи хронологічно, антиглобалістські передісторії включають:

- утопічний комунізм як віра в можливість побудови ідеального суспільства («до гармонійного і справедливого світу»);
- лудизм як рух проти механізації виробництва та за збереження робочих місць («проти нелюдського прогресу»);
- анархізм як рух проти державної влади в будь-якій формі («за імператив прав людини»);
- марксизм як ідеологія боротьби з експлуатацією людини людиною («проти ринкового фундаменталізму»);
- гіпізм (пацифізм) як рух проти війни та соціальних інститутів, за свободу творчості та самознищення («ні війни, свобода уяви»);
- постмодернізм як філософія заперечення метанаративів та симуляції реальності [2].

У сенсі поколінь, враховуючи соціальний склад учасників перших

антиглобалістських акцій у Сіетлі та Празі, можна сказати, що це був бунт проти системи, створеної архітекторами світу транснаціональних корпорацій та фінансових ринків – покоління 1968 р. Саме в 1968 р. відбулися студентські демонстрації в США, Франції та Німеччині, їх по праву можна назвати провісниками антиглобалістського руху, а першими антиглобалістами стали «ситі діти» багатих батьків, які ненавиділи «нудний капіталізм» [3].

Сьогодні антиглобалістичні організації існують у більшості країн світу, їх нараховується понад 2500. Зокрема, міжнародний рух «АТТАС», представлений в понад 30 країнах, організований як мережа, без будь-яких ієрархічних структур і географічного «центру». Спілкування між його учасниками здійснюється за допомогою Інтернету, що сприяє швидкому обміну інформацією та оперативній координації діяльності [4]. Велике значення для антиглобалістського руху мав Всесвітній соціальний форум у Порту-Алегрі в Бразилії в січні 2001 року, який зібрав понад 10 тисяч делегатів із 122 країн світу. Сьогодні учасники антиглобалістського руху досить чітко проголошують одне зі своїх головних гасел: «Дати людям можливість визначати, як їм жити».

Найважливішим аспектом антиглобалістського руху є його мережевий характер, відсутність традиційної пірамідальної ієрархії та особиста харизма лінійних лідерів. Усі рухи та ідеології рівні, і немає домінуючої організації. Це можна розглядати як передумову довголіття антиглобалістського руху, оскільки мережа принципово відкрита та технологічно забезпечена завдяки інформаційним технологіям [5].

Сприйняття різних груп у межах антиглобалістського руху забезпечується багаторічною традицією неформальних відносин, що склалася між лідерами неурядових організацій, які визначають обличчя і зміст антиглобалістського руху. Демонстрації протесту за участю тисяч людей з різних куточків світу покликані не лише вирішити політичні проблеми, а й об'єднати людей з перспективою розширення соціальної бази антиглобалістського руху через формування особистих контактів.

У той же час антиглобалістське об'єднання, засноване на принципі протистояння спільному ворогу, є досить нестабільним у довгостроковій перспективі. Антиглобалізм поки не має двох основних складових, які могли б зробити його незалежною світовою політичною силою – спільної цілісної ідеології та єдиного керівного органу з потужним лідером.

Висновок. Антиглобалізм перешкоджає створенню світу уніфікованого, однакового і це важливо. Антиглобалістський рух найближчим часом не зникне і продовжуватиме виступати як проти якихось конкретних політичних чи економічних рішень влади, так і проти напрямку розвитку цивілізації загалом. Потребують подальших досліджень питання впливу антиглобалізму на міжнародну інтеграцію, зокрема в освіті.

Ключові слова: антиглобалізм антиглобалістський рух, лідерство.

Список використаних джерел

1. Fordham, Benjamin O., and Katja B. Kleinberg. 2012. *How Can Economic Interests Influence Support for Free Trade?* *International Organization*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.cambridge.org/core/journals/international-organization/article/abs/how-can-economic-interests-influence-support-for-free-trade/FCD40F73A55E9F410A7CC0A3FA9CB8B7>.
2. Guisinger, Alexandra. 2013. *Racial Diversity and American Support for Trade Protection*. *American Political Science Association*. Електронний ресурс. Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2301117.
3. Hainmueller, Jens, and Michael J. Hiscox. 2006. *Learning to Love Globalization: Education and Individual Attitudes toward International Trade*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://scholar.harvard.edu/files/hiscox/files/learning.pdf>.
4. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://www.attac.org/en/overview>.
5. Lu, Xiaobo, Kenneth Scheve, and Matthew J. Slaughter. 2012. *Inequality Aversion and the International Distribution of Trade Protection*. *American Journal of Political Science*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/23316011>.

З досвіду вищої школи формування професійної компетентності спеціалістів для післявоєнної відбудови країни

Єлизавета Снітко

*к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна,
e-mail: esnitko@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3583-6900*

Євгенія Завгородня

*к.пед.наук, ст викладач кафедри менеджменту,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна,
e-mail: esnitko@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-5197-2385*

Юрій Драчук

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна,
e-mail: drachuk.yuriy@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3858-6548*

Як відзначається науковцями «Поки що важко передбачити, бодай у найбільш узагальненому вигляді, як буде відбуватися післявоєнне відновлення економіки України. Але формування уявлень можливих сценаріїв цього процесу є важливим як для Уряду країни і цілого суспільства, так і для міжнародної спільноти, яка має прийняти саму активу участь у відновленні економіки України після війни» [1]. Влада підготувала план післявоєнного відновлення України (18 квітня 2022), до якого входить План післявоєнного відновлення та розвитку України, що включає покриття матеріальних збитків, завданих війною, відновлення зруйнованих інфраструктурних потужностей та структурну модернізацію української економіки.

План передбачає відновлення України на нових принципах з використанням усіх доступних ресурсів і можливостей. Зокрема, заплановано покриття матеріальних збитків, завданих війною, відновлення зруйнованих інфраструктурних потужностей та структурна модернізація української економіки. Важливим кроком влади в напрямі відновлення економіки України є Створення Національної ради з відновлення України від наслідків війни [2]. Згідно с Положеннями Основними завданнями Ради є: розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини; визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, прийняття та реалізація яких є необхідними у воєнний і

післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

Згідно з науковими дослідженнями [3], досвід країн показує, що відновленню передують політичне рішення, що базується на геополітичній доцільності та національному патріотизмі щодо визначення моделі розвитку, де для успішної економічної реконструкції в Україні необхідні окремі послідовні заходи:

- розробка і реалізація сучасної, заснованої на інноваційному розвитку, концепції реконструкції економіки країни з урахуванням реальної геополітичної ситуації;

- реалізація розробленої вітчизняними науковцями і урядом стратегії відновлення та розвитку Донбасу, а також повернення Криму;

Управління ресурсним потенціалом на цей час стає Пріоритетним управлінням! За визначенням М. Армстронга "управління людськими ресурсами - це стратегічний і дослідницький підхід до управління цінними активами організацій - людьми, які в них працюють і здійснюють індивідуальний і колективний вклад в досягнення її цілей, підтримують постійні конкурентні переваги компанії". Досвід країн світу доводить ефективність освіти, суть якого в тому, що майбутні спеціалісти проходять навчання і отримують компетенції за замовленням і під контролем досвідчених спеціалістів промислових підприємств і бізнес-структур, які виконують проекти та творчі завдання на замовлення виробництва, де проходять практику, а в подальшому зараховуються на інженерні посади вже сформованими професіоналами. Впродовж останніх двох десятиліть сформувалися наступні три основні моделі трансформаційних зрушень у сфері вищої освіти на всі великі життєві виклики. Це Перша модель: створення нових форм організації освітньої діяльності, заснованих на прогнозуванні. Ця модель сама поширена на самих низьких ступенях освітньої ієрархії: в школах, вузах, інших закладах, які займаються навчально-виховною діяльністю. Друга модель: трансформація наявних інститутів, організаційних та освітніх практик відповідно до змінюваних умов, технічна пристосованість до нових умов існування та діяльності. Ця модель змінюється на всіх рівнях освітньої системи - від школи до міністерства освіти і науки. Зазвичай ця модель передбачає прогноз і моделювання проблем, і є спонтанною реакцією на появу цієї проблеми. Третя модель: імітація змін, також є на всіх рівнях освітньої системи, але в зворотній пропорції: більше на вищих ступенях, менше - на рівні освітнього закладу, який має безпосередній контакт із споживачем освітніх послуг [4; 5]. Слід відзначити, що найбільш поширеними в Україні є Перша і Друга освітня модель. Саме ці освітні моделі використовуються в Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка при підготовці спеціалістів для економічних галузей. В Університеті створені належні організаційно-педагогічні умови блочно-модульної побудови навчальних планів, наявність в програмі вибіркових курсів, навчально-методичного забезпечення та відкладеної системи консультування студентів; удосконалюється зміст професійної підготовки шляхом введення в

навчальні плани курсів, направлених на підготовку студентів до міжкультурної взаємодії в умовах політкультурного суспільства; розробляються методологічні, загальнотеоретичні та організаційно-управлінські аспекти співпраці організацій економічної орієнтації та університету, якими передбачається професійна підготовка на умовах партнерських відносин. При цьому важливими завданнями такого процесу є: здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації; здатність керувати організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління; здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; здатність застосовувати методи економічного та фінансового аналізу, планування та контролю; здатність застосовувати теоретико-методичні та організаційно-економічні підходи до процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків; застосування знань у галузі управління економічними процесами та вміння будувати логічну структуру знань та використовувати оброблену економічну інформацію для аналізу, планування та організації діяльності суб'єкта; здатність до побудови кадрової стратегії підприємства та організації роботи персоналу на основі сучасних методів наукової організації праці, організаційної культури та соціальної відповідальності.

Ключові слова: професійна компетентність; вища школа; післявоєнна відбудова; Національна Рада; структура знань; трансформаційна модель.

Список використаних джерел

1. А. Колосов. Сценарій післявоєнного відновлення України. По той бік діалогу. 13 квіт. 2022 р., 10:40:33. <https://dialogueparty.site/article/view/scenariy-pislyavoyennogo-vidnovlennya-ekonomiki-ukrajini/>.
2. Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Затверджено Указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022.
3. Іванов С.В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів воєн: неврачені можливості для України. Економіка України. Еconomy of Ukraine, 2019. № 1 (686).
4. Про затвердження Концепції розвитку економічної освіти: Рішення МОН від 4 груд. 2003. № 12/7-4/ Ліга-Закон. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MUS1975.html (дата звернення: 20.04.2022).
5. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років: МОН від листа. 2014/ Мон-Ей. URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/> (дата звернення: 20.04.2022).

Логістика під час воєнного стану: як зробити її ефективною

Віктор Алькема

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Актуальність дослідження. Війна яку розпочав російський агресор при підтримці свого білоруського сателіта проти України стала явищем, що загрожує не лише нашій державі в аспекті втрати її суверенітету та цілісності, а є геноцидом українського народу та має на меті знищення українців як нації. Тому ця війна для України має національний визвольний характер. Усвідомлюючи значну перевагу противника як військову так і ресурсну ми повинні використати усі наявні та доступні можливості як вітчизняного так і міжнародного партнерського середовища і в першу чергу військові, політичні та економічні для власної перемоги. Для української економіки війна - це серйозний виклик, який потребує загальної мобілізації ресурсів для вирішення принципово нових завдань, належної координації дій та процесів їх реалізації та оперативності здійснення господарських процесів. Важлива роль в ефективному реагуванні на виклики воєнного стану економіки належить логістиці. Актуальність цього дослідження полягає у аналізі наявних проблем у сфері логістики воєнного стану та визначенні пріоритетних завдань які повинна вирішити вітчизняна логістика в умовах появи цілої низки нових завдань спираючись на свої сильні сторони та міжнародну і вітчизняну передову практику у цій сфері.

Об'єктом дослідження є логістика воєнного стану як різновид логістики кризових ситуацій в національній економіці.

Предметом дослідження є сучасні проблеми й нові завдання логістики воєнного стану та напрямки їх вирішення.

Метою дослідження є аналіз сучасних проблем та ідентифікація нових завдань логістики воєнного стану та формулювання концептуальних підходів до їх вирішення.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- здійснено аналіз кризового стану вітчизняної логістики в період воєнного стану економіки;
- проведено збір та систематизацію інформації стосовно необхідності вирішення нових логістичних завдань в умовах воєнного стану економіки;
- систематизовано концептуальні підходи до вирішення нових логістичних завдань в умовах воєнного стану, що ґрунтуються на основі наявних сильних сторін вітчизняної логістики.

Інформаційна база досліджень. Питанням логістики воєнного стану в Україні не приділялось належної уваги хоча потреба в таких розробках з'явилась одразу ж після анексії АР Крим та початку воєнних дій на сході України.

Враховуючи це науковими публікаціями які є дотичними до цієї проблематики є опубліковані результати наукових досліджень з логістики кризових ситуацій. Окремим аспектам логістики кризових ситуацій приділяли увагу вітчизняні науковці Н.М Драгомирецька, Є.В. Крикавський, О.М. Сумець, Т.І., Пахомова, Н.І. Чухрай, Якубовський О.П. та ін. Правові аспекти логістики кризових ситуацій частково унормовано Законами України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», «Про державне оборонне замовлення», «Про основи національної безпеки України», «Про організацію оборонного планування» та «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру».

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо проблематики логістики воєнного стану використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування представників експертного середовища. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовували метод синтезу. Для ідентифікації сильних сторін вітчизняної логістики використовували метод SWOT-аналізу. Діагностика та оцінка існуючих підходів до вирішення нових логістичних завдань здійснювалась з використанням методів формалізації, рейтингування та експертного оцінювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз кризового стану вітчизняної логістики в період воєнного стану економіки. Встановлено, факт порушення ланцюгів створення доданої вартості як на національному так і міжнародному рівні [1]. Фрагментація зазначених ланцюгів поставок обумовлена низкою причин. Це блокада агресором морських портів України та морських шляхів в акваторіях азовського та чорного морів. Слід зазначити, що біля 90% експортно-імпортних вантажів в довоєнний період оброблялись морськими портами і переміщувались з використанням морського транспорту. В результаті морської блокади це є неможливим. Для здійснення експортно-імпортних операцій в Україні залишився західний кордон через країни Польщу, Словакію, Угорщину та Румунію і дунайські порти Рені, Ізмаїл та Кілія які мають незначні потужності для перевалки вантажів. Відбулась зупинка залізничного та обласного і районного регулярного автомобільного руху на території бойових дій та окупованих територіях. Зупинено також цивільний авіаційний рух пов'язаний з перевезенням пасажирів та вантажів як у внутрішньо національному так і міжнародному сполученнях. В перші тижні війни автомобільні шляхи України у західному напрямку практично були заблоковані через їх перевантаження приватним транспортом біженців. В даний момент цю проблему знято але залишається проблема наявності значної частини хаотичних блокувань. Частина загальнодержавної логістичної критичної транспортної та складської інфраструктури виведена з експлуатації в результаті бойових дій та умисної системної агресивної діяльності ворога спрямованої на цілеспрямоване її знищення. Суттєво зменшується обсяг перевезень вантажів через падіння виробництва в результаті високої ймовірності ракетних обстрілів

виробничих потужностей та дефіциту робочої сили. Здійснився відтік населення з центральних та східних регіонів країни в західні регіони, що спричинило зменшення попиту на товари, а отже і потреба в перевезеннях. Потенціал наявних транспортно-складських потужностей місцевого та обласного рівнів в східних та центральних регіонах країни за цих умов не може використовуватись ефективно. Поряд з цим відчувається значний дефіцит логістичного персоналу операційного рівня особливо в сфері міжміських та міжнародних вантажних перевезень. Переважаюча частка пального для транспортних засобів імпортувалась із Росії та Білорусії, що з початком воєнних дій агресора стало неможливим [2]. Це призвело до дефіциту та різкого зростання вартості палива хоча Уряд і здійснив низку оперативних кроків спрямованих на зниження його ціни. В умовах воєнного стану зросла потреба в магістральних локомотивах брак яких відчувався і до війни через значну зношеність (понад 70%) парку вітчизняної магістральної тяги та відсутність ефективної програми оновлення транспортної інфраструктури залізничного транспорту [3].

Другий етап дослідження було присвячено аналізу та систематизації нових логістичних завдань які необхідно вирішувати в умовах воєнного стану. Ідентифіковано необхідність в найкоротші терміни сформувати нові ланцюги поставок військової техніки, гуманітарної допомоги та вантажів для цивільних галузей і сфер національної економіки. Для відновлення ланцюгів постачання необхідно створити національну комунікаційну платформу. Переорієнтувати експортно-імпортні поставки вантажів на наземну логістику через країни партнери Східної Європи. Сформувати транспортно-логістичні системи доставки залізничним транспортом експортних вантажів аграрного сектору та металургії. В межах цього завдання слід створити на західних кордонах держави декілька сухих портів (залізничних і мультимодальних терміналів) та забезпечити їх комплексну автоматизацію та взаємодію з Укрзалізницею [4]. Частина наявних виробничих потужностей та складів Укрзалізниці може бути передана в користування експортерам під тимчасове підлогове зберігання сільськогосподарської продукції та інших товарів. Не зважаючи на воєнний стан необхідно вирішити сезонні логістичні завдання своєчасного та належного забезпечення сільськогосподарських виробників паливом, насінням, засобами захисту рослин та необхідною технікою. Крім того слід вирішувати низку логістичних завдань в межах відновлення країни. Здійснювати логістичне забезпечення розбудови економіки під військові потреби. Більш активно використовувати виробничі та складські потужності Укрзалізниці в центральній та Західній Україні для переміщення виробничо-комерційної діяльності зі Сходу. Надавати комплекс логістичних послуг з відновлення функціонування об'єктів критичної інфраструктури для забезпечення життєдіяльності населення в регіонах деокупації. Сприяти оперативній диверсифікації об'єктів корпоративної виробничої та складської логістики переважно в західні регіони. Вирішувати експортно-імпортні завдання сезонної логістики агропродуктового комплексу.

Завершальний етап дослідження був присвячений аналізу сильних сторін

вітчизняної логістики та визначення концептуальних підходів до вирішення нових завдань на цій основі. Для вирішення нових завдань логістики в умовах воєнного стану необхідно здійснювати її переформатування з використанням наявних сильних сторін. В процесі дослідження шляхом аналізу оцінок експертного середовища було ідентифіковано наступні сильні сторони вітчизняної логістики. Наявний багаторічний досвід корпоративної логістики провідних бізнес-структур, які функціонують на ринку логістичних послуг в Україні. Значний досвід та напрацьовані приклади успішної практики державних та приватних компаній вантажоперевізників у сфері залізничних та автомобільних перевезень. Потужний волонтерський рух, наявність мережі волонтерських та громадських організацій. Успішний досвід створення сучасних електронних (цифрових та онлайн) сервісів із високим ступенем захисту (Мінцифри, Мінінфраструктури, Компанія «Нова пошта» та ін. Успішна практика співпраці організацій волонтерів, армії, представників Кабміну, міністерств та відомств, українських ЗМІ щодо вирішення комплексних логістичних завдань та популяризація ідеї логістичного мислення та раціональних дій в кризових ситуаціях.

Використовуючи зазначені основні сильні сторони життєво важливо забезпечити вирішення вищезазначених нових логістичних завдань на усіх рівнях національної економіки. Концептуальні підходи до вирішення зазначених завдань повинні базуватись на принципах: системної оптимізації, мобільності усіх категорій логістичного персоналу, комплексної інформатизації, цифровізації логістичних технологій та розвитку комунікаційної взаємодії між учасниками на базі онлайн сервісів, гнучкості та оперативності реалізації логістичних процесів. Основним концептуальним підходом у вирішенні нових логістичних завдань є системна оптимізація спрямована на мінімізацію логістичних витрат при належному рівні обслуговування клієнтів. Реалізація цього підходу у сфері транспортної логістики передбачає більш глибоку кооперацію суб'єктів відповідальних за товарорух з метою міжкорпоративної консолідації вантажів спрямованої на зниження витрат доставок. Важливо забезпечити усунення холостих та неефективних пробігів за рахунок підвищення коефіцієнтів вантажопідйомності та пробігу транспортних засобів. Для успішної реалізації цього підходу слід створити інформаційний банк даних (електронну платформу) перевізників з релевантною інформацією щодо регулярних та потенційно можливих маршрутів доставки ними вантажів із ідентифікацією їх логістичних параметрів та тарифів перевезення. Важливо більш ефективно використовувати наявні потужності залізничного транспорту. Для перевезення окремих груп вантажів (наприклад гуманітарні вантажі) слід більш активно використовувати евакопоїзди які в східному напрямку курсують практично з поодинокими пасажирами. На базі існуючої інфраструктури слід створити мережу логістичних центрів діяльності яких (повністю чи частково) буде спрямовано на вирішення державних завдань в умовах воєнного стану. Ці центри повинні виконувати поряд із завданнями логістичного обслуговування функції координації та консалтингу для учасників вантажоперевезень. В умовах воєнного стану зростає актуальність

моніторингу руху товарних запасів, витрат паливно-мастильних та ремонтно-експлуатаційних матеріалів, оцінки репутації перевізників, оперативного вирішення проблем організації вантажно-розвантажувальних робіт. Ці завдання вимагають створення сучасних електронних сервісів.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, вітчизняна логістика в умовах воєнного стану вимагає необхідності її переформатування та суттєвої модернізації існуючої національної логістичної системи. Системною проблемою вітчизняної логістики сьогодні є фрагментація міжнародних та вітчизняних ланцюгів поставок продукції. Ця проблема спричинена агресивними діями Росії спрямованими на повну блокаду морської та знищення іншої логістичної інфраструктури і в першу чергу критичної. Не зважаючи на суттєве зниження потенціалу логістичної системи України результати дослідження свідчать про наявність низки її сильних сторін які дозволяють в стислі терміни переформувати національну логістику і сформувати нові транспортно-логістичні системи доставки експортно-імпортних вантажів та виконати ряд важливих завдань ресурсного забезпечення функціонування економіки у воєнний період.

Ключові слова: логістика; воєнний стан; системна оптимізація; оперативність; гнучкість.

Список використаних джерел

1. Щодо економічного становища в умовах воєнного стану та напрямів його покращення. Економічна експертна платформа. URL: <https://economics.org.ua/index.php/blog/377-economika-vv> (дата звернення: 19.04.2022).
2. Гусейнов Фарід. Логістика воєнного стану: що буде із поставками пального та добрив. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/logistika-voennogo-stanu-so-bude-iz-postavkami-palnogo-ta-dobriv> (дата звернення: 19.04.2022).
3. Овчаренко Олексій. Логістика під час війни. Як переформувати логістику, зробити її ефективною. URL: https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyeni_n1538608 (дата звернення: 19.04.2022).
4. Тодуров Олександр. Сухий порт: як забезпечити оперативну логістику в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20238657-suhij-port-yak-zabezpechiti-operativnu-logistiku-v-umovah-vijni> (дата звернення: 19.04.2022).

Зарубіжний досвід оцінки ефективності державних службовців

Родіон Дятко

здобувач групи АМ-21дст,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: diatkori@krok.edu.ua

ВікторАлькама

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. У сучасних умовах проблема забезпечення належного професійного рівня та актуального профілю компетентностей державних службовців підвищення є актуальною. Невідкладність вирішення цієї проблеми обумовлена необхідністю реформування вітчизняної системи державного управління та органів місцевого самоврядування. Реалізація завдань щодо вирішення зазначеної проблеми в значній мірі обумовлена консервативністю менеджменту державного сектору та наявністю застарілих методів формування кадрового потенціалу та норм і нормативів працевлаштування й оцінювання результатів роботи державних службовців та інших кваліфікованих працівників публічних організацій. Стереотипно робота на державній посаді часто асоціюється із стабільністю та дохідністю і можливістю забезпечення комфортного існування для себе і своєї родини. При цьому часто ігноруються вимоги до займаної державної посади та потреби вакансії щодо відповідності високим стандартам професійності діяльності і вимоги до особистих якостей претендента на посаду. Все це обумовлює необхідність розробки та впровадження зрозумілої, прозорої, гнучкої та результативної процедури оцінювання державних службовців і є передумовою зміни негативного ставлення суспільства до посадових осіб та важливим кроком до формування ефективної системи кадрового забезпечення державних та інших публічних установ та організацій.

Об'єктом дослідження є системи оцінювання персоналу публічних організацій і в першу чергу державних службовців.

Предметом дослідження є сучасні підходи та практики реалізації системи оцінювання державних службовців.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до реалізації системи оцінювання державних службовців та інших посадових осіб публічних організацій.

Інформаційна база досліджень. Проблематика щодо вирішення актуальних завдань розробки та реалізації систем оцінювання державних службовців розглядається в дослідженнях таких вітчизняних науковців, як С. В. Арефнія, С. Є. Зелінський, Р. А. Науменко, О. Ю. Оболенський, Н. Ю. Подольчак, О. Слюсаренко та інших. Особливу увагу в зазначених дослідженнях приділено аналізу зарубіжного досвіду. Аналіз вітчизняного досвіду в фаховій літературі

практично відсутній через його фрагментарність та внесення постійних змін до його змісту.

Методологія дослідження. Для збору інформації використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування експертів галузі. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу даних. Діагностика та оцінка існуючих методів оцінювання державних службовців та інших посадових осіб публічних організацій здійснювалась з використанням методів деталізації та конкретизації.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі досліджували організацію системи державної служби в Україні на сьогодні має багато недоліків, і в першу чергу, в питаннях найму, просування по службі, досягнення необхідного рівня кваліфікації, рівня корупції та мотивації державних службовців. Тому оцінка діючих фахівців на посадах, є необхідною для виявлення резервів підвищення такої ефективності. За словами Г. Саймона «діяти ефективно означає використовувати найдешевші засоби для досягнення бажаних цілей» [1, с. 12]. Це положення розвинуто і в праці М. Лесечка «Основи системного підходу: теорія, методологія, практика». Він визначає ефективність як нормативний до затрат ресурсів результат дії або діяльності системи на певному інтервалі часу. Зокрема вчений досліджує два основні напрями ефективності: телеологічний та природно-науковий [2, с. 222]. С. Кодль відмічала: «керівник повинен мати бюджетні стимули або надбавки за перевищення встановленого рівня ефективності своєї діяльності; тим самим аби заохочувалось зростання продуктивності в плані ефективності, якості та строків виконання робіт» [3, с. 39]. Отже, ефективність з позиції її трактування в системі державного управління визначається науковцями як співвідношення результатів управління із задекларованими цілями. Як зазначає Ф. Шамхалов: «Діяльність організації вважається ефективною, якщо за допомогою засобів та ресурсів, якими вона розпоряджається, забезпечується більш високий рівень продуктивності, або якщо ті самі результати діяльності досягаються при вкладанні меншого обсягу ресурсів» [4, с. 468]. Ефективність діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування характеризується прямою залежністю від їх керівних кадрів, їх кваліфікації та професіоналізму.

Другий етап дослідження було присвячено аналізу оцінювання державних службовців та інших посадових осіб публічних організацій в Країнах Європейського Союзу. В цих країнах державні службовці працюють на основі чіткого опису своїх повноважень та функцій, профілів компетентностей та угод щодо виконання конкретних професійних завдань діяльності, саме тому державні службовці зацікавлені в адекватному оцінюванні результатів службової діяльності та досягненні очікуваних результатів [4]. Шведський дослідник Е. Ведунг [5] розробив модель оцінювання ефективності державних службовців з наступними напрямками: оцінювання за цілями (досягнення мети та оцінка впливу); оцінювання за результатами (моніторинг результатів); оцінювання за

системними компонентами (модель всебічної оцінки); оцінювання за інтересами клієнтів (оцінка якості наданих державних послуг); оцінювання за інтересами стейкхолдерів (задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін). Також цікава сучасну модель оцінки системи державного менеджменту в США, яка базується на Урядовому Акті виконання і результатів та Національного аналізу ефективності. Акт наголошує на стратегічних результатах, тобто визначає лише два види оцінювання - результатів і наслідків [6]. Оцінка ефективності діяльності державних службовців – це процес, спрямований на визначення внеску цих службовців відповідно до їхньої компетенції у досягнення Цілей і завдань органу державної влади. Результат діяльності державного службовця об'єкт оцінки може виступати в таких формах, що дуже складно оцінити у співвідношенні з витраченими ресурсами, оскільки результат може мати не тільки економічні наслідки, але й певне соціальне, політичне, соціально-психологічне значення для суспільства.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, порівнюючи вітчизняні системи та методики оцінювання ефективності й результативності професійної діяльності державних службовців із аналогічними, що використовуються в країнах Європейського Союзу, слід вказати на їх принципову відмінність яка полягає у відсутності системності та фрагментарності наявних вітчизняних підходів особливо в питаннях застосування діагностичного інструментарію. У вітчизняних системах оцінювання відсутня чітка структурно-логічна побудова системи взаємозв'язку між досягнутими службовцем результатами та подальшим кар'єрним зростанням держслужбовця. В Україні з 2019 року при НАДС працює Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби. Мета Центру проведення тестування потенційних кандидатів які бажають прийняти участь у конкурсі на вакантну посаду державної служби. Щодо системи оцінювання функціонуючих посадовців то така система атестації є непрозорою, мало дієвою та неефективною і вимагає суттєвого вдосконалення.

Ключові слова: державний службовець; технологія; оцінка; атестація.

Список використаних джерел

1. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. К.: АртЕк, 2001. 392 с.
2. Лесечко М.Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика. Львів: УАДУ, 2002. 300 с.
3. Caudle S.L. Productivity politics: Gilding the farthing. Productivity review. 1985. Vol.44. P. 39.
4. Тимошук В.П., Школик А.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с. С. 427–454.
5. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм. К. : ВСЕУВИТО, 2003. 350 с.
6. Цветков В.В. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи. К. : Оріяни, 1998. 364 с.

Управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів для забезпечення якісної взаємодії зі шкільною аудиторією

Олена Коваленко

здобувачка групи МЕН/УЗО-21з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: kovalenkoov@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Актуальність цієї роботи обумовлена розвитком компетентнісного підходу в системі освіти. Важливістю реалізації управління педагогічним колективом на базі такого підходу. Необхідністю запровадження процесів управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів для забезпечення якісної взаємодії зі шкільною аудиторією. **Об'єктом дослідження** є процес управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів для забезпечення якісної взаємодії зі шкільною аудиторією.

Предметом дослідження є особливості застосування підходів, методів та інструментів в процесі управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів.

Метою дослідження є формування підходів до розробки якісного управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів при взаємодії зі шкільною аудиторією. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання: проводили аналіз бібліографічних джерел щодо комунікативних здібностей педагогів різних вікових груп; аналізували критерії засвоєння комунікативних здібностей педагогів і їх взаємодію зі шкільною аудиторією; розробляли систему методів і методик щодо управління розвитком соціальних і комунікативних здібностей педагогів.

Інформаційна база досліджень. Дослідженням проблеми комунікативних здібностей вчителя займалися відомі вчені-лінгвісти, а саме: Ф. Буслаєв, О. Потебня, Ф. Бацевич, С. Шевчук, І. Клименко), а також психологи Л. Виготський, П. Гальперін, І. Зимня, М. Жинкін, О. Леонтьєв, методисти Н., О. Біляєв, Т. Донченко, М. Пентилюк, М. Вашуленко, В. Мельничайко. Нові теорії щодо комунікативних здібностей вчителя було розроблено Г. Андрєєвою, А. Годлевською, Р. Коротковою, А. Капською та ін.

Методологія дослідження. Для аналізу фахових джерел в дослідженні використовували методи емпіричного рівня - спостереження та порівняння. Для виокремлення особливостей застосування методів та інструментів розвитку здібностей педагогів використовували методи системного аналізу та синтезу. Для здійснення систематизації і групування управлінських дій застосовували

метод алгоритмізації.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали спостереження за навчально-виховним процесом у школах, спілкування з досвідченими вчителями й вчителями які лише розпочинають свою професійну діяльність, виявили, що проблема сформованості комунікативності в педагога сьогодні, без сумніву, — одна з найактуальніших для закладів освіти. На жаль, часто спостерігаються ситуації, коли керівники окремих шкіл спілкуються з учителем здебільшого у формі наказів, зауважень, розпоряджень і навіть повчальних настанов та крику. Нерідкими є випадки, коли такий стиль спілкування у людей, які в минулому були працівниками не педагогічних сфер. Таким чином, у цих умовах школою керує чужа для неї людина, чиновник. На роботу в школу часом приходять нові керівники з авторитарним стилем керівництва. Особливо ускладнюються взаємини у школі тоді, коли там з'являються керівники з низьким рівнем загальної та педагогічної культури. Спостерігаються й такі ситуації, коли у деяких учителів з роками розвивається професійна хвороба — підвищений рівень претензій на особливе почесне місце в колективі й нездорова реакція на критику. Помічається ревниве ставлення деяких учителів старшого віку до показу нових прийомів роботи і проведення наукових досліджень молодими вчителями, через що знання, отримані молоддю у вищих навчальних закладах, не застосовуються безпосередньо в окремих школах. Водночас підкреслюємо, що підходи у підготовці майбутніх педагогів до професійного спілкування часто відстають від вимог часу.

Наступним етапом дослідження став аналіз типових недоліків процесу реалізації управління розвитком комунікативних здібностей у педагогів. З точки зору експертів освітньої галузі які мають значний досвід керування педагогічною практикою, та характеризують професійне спілкування деяких майбутніх педагогів. До таких недоліків в першу чергу слід віднести низький рівень комунікативності молодого вчителя який виявляється в шкільній аудиторії, де він починає свою професійну діяльність. Навчальне спілкування є загальним здобутком усіх і кожного. Всі люди певною мірою зобов'язані навчанню - спільним діям, у яких на межі їх свідомості розгортаються процеси світу. Розуміння завжди діалогічне, воно містить:

а. діалогічне мовлення;

б. цілісне висловлювання - одиниці мовленнєвого спілкування, які несуть у собі поряд зі значеннями зміст, який має відношення до цінностей, вимагає розуміння у відповідь і тому є наслідком оцінки висловлювання іншого.

Концепції спілкування сформувалися на основі вивчення індивідуальної діяльності.

Завершальний аналіз дослідження було присвячено аналізу процесу управління розвитком комунікативної компетентності. В основі його розуміння знаходиться диференціація рівнів діяльності педагога. Рівнів діяльності якого розроблено ще недостатньо. Значення засобів спілкування і комунікації у суспільстві важко переоцінити. Уже античні філософи робили спроби

системного осмислення спілкування з масами народу та його продуктивності. Можливо, першим, хто зрозумів виключну роль діалогової форми спілкування у формуванні особистості, був Сократ. Діалог-лабораторія, в якій присутні діють під час спільного пошуку істини. У діалозі, відповідно до педагогічних поглядів Сократа, немає вчителя, який „навчає” - передає учню певну суму знань, і нема учня, який несе у своїй голові цей набір знань, як в пустому. У сократівському діалозі є дві особи, для яких істина і знання - це проблема і пошук. Істина не передається, а відкривається у свідомості учасників діалогу. Мистецтво запитувати Сократ розглядає як засіб, за допомогою якого можна допомагати „народженню” істини у співрозмовника. Розвивати його творчі здібності. Так, згідно з аристотелівською традицією, у межах ідей його риторики, розроблялись засоби і прийоми переконання відносно кожного даного, але невідомого предмета, форми і методи мовленнєвого впливу на людей, аудиторію. Інший підхід у розуміння риторики запропонував Квинтиліан. Основною метою риторики, на його думку, є красивість вираження. Тобто пишномовність - „зовнішньо красивої, але малозмістовної впливової промови”. Розроблені на теренах аристотелівської риторики, теорії спілкування і комунікації, знайшли своє продовження у сучасних дослідженнях їх сутності. Як правило, дослідники починали з визначення змісту спілкування і комунікації, який зводився до деякої функції. У сучасному розумінні комунікація - спілкування, обмін думками, передача того чи іншого змісту від однієї до іншої свідомості, за посередництвом знаків або інформації, зафіксованої на матеріальних носіях. Найбільш ґрунтовну розробку проблеми комунікації зроблено у екзистенціалізмі та персоналізмі. Комунікація розглядається як процес, у якому „Я” стає самим собою, знаходить себе у другому „Я”. За П. Яспером, одна самотня думка відкриває себе іншій, між людьми встановлюється інтимний духовний зв'язок. Е.Муньє, розглядаючи людину у сфері комунікації, надає їй абсолютної цінності. Тобто, само здійснення особистості є процесом заперечення своєї індивідуальної самодостатності і замкненості у собі, безперервне прагнення до трансцендентального - того, що лежить за межами свідомості і пізнання.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, управління розвитком соціально комунікативних здібностей педагогів є частиною спеціальних педагогічних здібностей (педагогічної професіограми в цілому), що сприяють успіху професійно-педагогічної діяльності. Підсумовуючи, відзначимо основні комунікативні здібності вчителя: уважність, урівноваженість, лагідність, почуття такту, терпимість, емоційність, комунікабельність, справедливість, оптимістичність, інтерес до людей, мобільність, доброзичливість, скромність, вимогливість до себе, організованість, самовладання і толерантність.

Ключові слова: управління; розвиток; педагог; соціальні здібності; комунікативні здібності.

Список використаних джерел

1. Абрамович С. Д., Чикарькова М.Ю. *Риторика: навч. посібник*. Львів: Світ, 2001. 240 с.
2. Бабіч Л. В., Кондратенко Л.В. *Основи педагогічної майстерності: навчальний посібник для студентів педагогічних університетів*. Херсон : Айлант, 2002. 81 с.
3. Зязюн І.А., Крамущенко Л.В., Кривонос І.Ф. *Педагогічна майстерність: підручник*. 2-ге вид., допов. і переробл. К.: Вища шк., 2004. 422 с.

Удосконалення методичних основ оцінки діяльності державних службовців

Андрій Маков

здобувач групи АМ-21дст,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: makovav@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. В умовах реформування державної служби України результативність та ефективність діяльності окремих працівників на посадах державних службовців суттєво залежить від адекватних методичних засад їх оцінювання як при проходженні конкурсу на посаду так і оцінювання досягнень їхньої діяльності. Виходячи з цього розробка та постійне удосконалення методичних основ оцінки діяльності державних службовців є важливим інструментом підвищення ефективності державної служби в цілому на різних рівнях.

Об'єктом дослідження є діяльність державних службовців в Україні.

Предметом дослідження є методи та методики оцінювання діяльності державних службовців в умовах реформування державної служби.

Метою дослідження є аналіз методів, методик та процедур оцінювання діяльності фахівців у державній службі та виокремлення основних напрямків їх подальшого удосконалення.

Інформаційна база досліджень. Питанням розробки та удосконалення оцінювання державних службовців в Україні присвячено праці провідних науковців та практиків В.Б. Авер'янова, Д.М. Бахраха, І.О. Бедного, Ю.П. Битяк, І.П. Голосніченко, Є.В. Додіна, В.Р. Кравець, А.Є. Круглова, Оболенського, О.П. Рябченко, Г.В. Фоміча, В.М. Шаповала та ін. Важливий вклад у методику оцінювання персоналу внесли науковці кадрового менеджменту та теорії управління, зокрема: В.М. Данюк, С.Е. Зелінський, В.М. Мартиненко, Л.І. Михайлова, М.І. Рудакевич, В.М. Сорока, Л.І. Федулова та ін.

Методологія дослідження. В процесі дослідження використовували загальнонаукові методи структурний, функціональний та системний аналіз. А також формально-логічні методи: гіпотези, аналізу, синтезу, класифікації для виокремлення критеріїв та методів оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження аналізували сучасний процес реформування системи державної служби в Україні пов'язаний з адаптацією даного інституту до європейських стандартів. Для України надзвичайно важливим є впровадження ефективного інструментарію

оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Тому розробка комплексної оцінки діяльності державних службовців є одним із дієвих способів управління даної сферою діяльності. 1 травня 2016 року набрав чинності Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»[1]. Законом встановлено, що для визначення якості виконання державними службовцями поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування професійного та особистісного розвитку, виявлення потреби у професійному навчанні щороку проводиться оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

З точки зору науковців під оцінкою персоналу розуміють процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [2,с.91]. Метою оцінювання результатів службової діяльності українських державних службовців стало визначення якості виконання поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні. В Україні щорічно згідно Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 27 листопада 2019 р. № 81-р/з [3], оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця. Однак необхідно вдосконалити дану систему. Другий етап дослідження було присвячено причинам низької ефективності наявного методичного інструментарію оцінювання державних службовців. До причин, що зумовлюють недовіру оцінювання діяльності державних службовців, слід віднести такі: брак коштів для належного матеріального заохочення (збільшення розмірів премій, надбавок) у зв'язку з тим, що в Україні заробітна плата державних службовців є низькою, а премія є складовою заробітної плати; низька заробітна плата є причиною численної плинності кадрів державних службовців; відсутність єдиних підходів до щорічного оцінювання діяльності державних службовців та ін.

Заключним етапом дослідження стало формування напрямків удосконалення існуючої методики оцінювання діяльності державних службовців. Важливість удосконалення в Україні системи оцінки діяльності державних службовців обумовлена, по-перше, виявленими у законодавстві недопрацьованими механізмами проведення такої оцінки, зокрема, відсутністю чітких критеріїв для її проведення, по-друге, неврахуванням у більшості процедур оцінки професійних якостей, що притаманні фахівцям соціальних професій (що працюють з населенням), по-третє, наявністю передового зарубіжного досвіду, що стосується оцінки благонадійності персоналу, який можна було б використати у даному напрямі. Світовий досвід управління персоналом створив ефективну систему оцінювання праці державних службовців з точки зору благонадійності. У цьому контексті вважаємо корисним використання в діючому Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової

діяльності державних службовців розробити відповідні показники оцінки за даним критерієм з подальшим уточненням результатів оцінки. Ураховуючи вищенаведене, пропонуємо включити до складу Типового порядку [3] у складі соціального критерію - оцінку благонадійності персоналу за методикою компанії Midot. Компанія Midot використовує два тести для оцінки персоналу, а саме [4]: оцінка благонадійності кандидата на посаду – Integritytest; оцінка лояльності персоналу – Trustee. Методиці компанії Midot оцінки роботи персоналу організації зібрані такі важливі для нашої оцінки показники, як: відвертість, розкрадання, хабар, норми, толерантність, лояльність, безпека, справедливість тощо. Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на державну посаду є найважливішим елементом. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нелояльності майбутніх державних службовців, зловживань і порушень на роботі.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, здійснення ефективного оцінювання державних службовців є одним із найдієвіших способів підвищення ефективності діяльності органів державної влади у цілому, та діяльності кожного державного службовця, зокрема. Оцінювання у державній службі є важливим чинником підвищення ефективності функціонування державної служби, її професіоналізації та проведення державної кадрової політики з метою визначення рівня дотримання принципів державної служби на практиці, забезпечення законності в системі функціонування державної служби, сприяння формуванню професійного та висококваліфікованого кадрового персоналу органів державної влади, виявлення потенційних можливостей державного службовця з метою його просування по службі. Оцінювання у державній службі це законодавчо передбачений порядок визначення ефективності, результативності та дієвості функціонування інституту державної служби в цілому, діяльності окремих органів державної влади, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідності кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби встановленим показникам та критеріям. Визначено, що для ефективного оцінювання слід мати досконале методичне забезпечення цього процесу. Запропоновано напрямки удосконалення методичного забезпечення державних службовців, що ґрунтується на використанні міжнародних стандартів оцінки адміністративно-управлінського персоналу публічних організацій.

Ключові слова: державний службовець; оцінювання діяльності; методики оцінки.

Список використаних джерел

1. Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.04.2022).

2. С. В. Селіванов Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри /Інвестиції: практика та досвід No 19/2017 –с.90-95 URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/19.pdf (дата звернення: 18.04.2022).
3. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 27 листопада 2019 р. № 81-п/з URL : <https://nads.gov.ua/npras/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 18.04.2022).
4. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. Ефективна економіка. 2013. No 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=192> (дата звернення: 18.04.2022).

Особливості підприємництва в ресторанному господарстві в Україні

Світлана Гаврилюк

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1001-4046

Тетяна Литвинова

викладач кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TSRevenko@krok.edu.ua

Для створення сприятливих умов підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно вміти з одного боку, ефективно використовувати фактори виробничо-торгівельної діяльності, прагнути до отримання прибутку, а з другого - реалізовувати творчий людський потенціал, впроваджувати сучасні підприємницькі технології. Серед чинників розвитку ресторанного бізнесу більшості країн світу, в тому числі в Україні, важливу роль за сучасних умов відіграють підприємництво та суб'єкти, що його здійснюють, - підприємці.

Згідно Господарського кодексу України підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. Отже, до підприємництва відноситься й діяльність з організації обслуговування, що є господарювання закладів ресторанного господарства.

Підприємництво у ресторанному бізнесі можна визначити як діяльність, пов'язана з виробництвом продукції та організації обслуговування споживачів, необхідної для задоволення потреб у харчуванні з метою отримання прибутку.

Підприємницька діяльність у ресторанному бізнесі має наступні особливості:

- заклад ресторанного господарства орієнтований на територіально обмежений локальний ринок, розміри якого залежать від його місцезнаходження, транспортної доступності для споживачів; частина підприємств у своїй діяльності може орієнтуватися на загальноміський ринок у сегменті обслуговування святкових заходів, ділових зустрічей, туристів тощо;

- на підприємствах ресторанного господарства поєднуються функції виробництва, обігу (реалізації) та організації споживання продукції. Ці процеси взаємопов'язані у часі та просторі, що зумовлено особливостями кулінарної продукції, яка, зазвичай, швидко псується, не підлягає тривалому зберіганню і транспортуванню на великі відстані, повинна споживатися за певного температурного режиму. Тому якщо попит на продукцію пред'явлений, то він не може бути відкладеним і повинен бути задоволеним у короткий проміжок часу. Це потребує від підприємців дослідження платоспроможного попиту споживачів та його динаміки протягом дня, тижня та сезонів року, ретельного планування

діяльності із постачання стравами і напоями;

- вплив сезонності на підприємницьку діяльність у ресторанному бізнесі, що виявляється у нерівномірності реалізації продукції протягом доби, тижня, а також сезонності споживання окремих страв (наприклад, гарячих чи холодних страв та напоїв, овочевих страв тощо). У зв'язку з цим підприємці вимушені розробляти відповідні маркетингові заходи стабілізації попиту споживачів, використовуючи знижки чи інші пільги.

- здійснення підприємництва у ресторанному бізнесі зазвичай пов'язане з організацією дозвілля споживачів; з метою збільшення доходів заклади ресторанного господарства впроваджують в практику різноманітні розважальні програми, що справляють на споживачів певне емоційне враження (наприклад, організація святкових вечорів, сімейних торжеств тощо);

- менша залежність підприємців у ресторанному бізнесі від змін моди за наявності можливості для творчого підходу до професійної діяльності.

Отже, підприємництво у ресторанному бізнесі забезпечує задоволення потреб споживачів у безпосередньо готовій до споживання їжі у формі, сніданків, обідів і вечерь, у зв'язку з чим підприємства даної сфери діяльності виконують взаємопов'язані функції по виробництву, реалізації кулінарної продукції та організації її споживання з метою задоволення потреб споживачів у раціональному харчуванні і отримання прибутку.

Структура ресторанного господарства передбачає співіснування різних за розмірами підприємств, об'єктивною основою яких є форми організації виробничо-торгівельної діяльності. Підприємницька діяльність здійснюється у різних масштабах і суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на малі, середні та великі. В нормативних актах України використовуються два основних критерії класифікації підприємств за розміром: кількість працюючих та обсяг товарообороту. Сучасна практика господарювання свідчить, різні за розміром підприємства взаємодоповнюють одне одного. Сприятливі умови для розвитку різних за масштабами діяльності підприємств дають гарні результати на загальногалузевому рівні. Тому економіка західних країн базується на великих організаційно-господарських структурах, які забезпечують її стабільність і кращу керованість, створюють потенціал для великомасштабної реалізації інновацій, та на підприємствах малого бізнесу, що сприяють гнучкості операційної діяльності та індивідуалізації обслуговування споживачів, створенню конкурентного середовища і підвищенню інтенсивності конкуренції, що приводить до прогресивного розвитку галузі та економіки в цілому.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні гальмується з наступних причин: політична нестабільність; несприятливі екологічні фактори; нерозвинутість ринкової інфраструктури; зростання цін на сировину та купівельні товари; падіння реальних доходів населення; недосконалість законодавчої бази; обмеженість асортименту продукції та послуг.

Задля вирішення зазначених проблем необхідна міцна підтримка держави. Потребують розробки й впровадження прогресивні методи і стандарти

ресторанного обслуговування; потрібно забезпечувати державну підтримку підприємців малого бізнесу; підвищувати ефективність використання ресурсів; оновлювати матеріально-технічну базу ресторанного бізнесу.

Умовами стабільного розвитку ресторанного бізнесу можуть стати: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг закладів ресторанного господарства шляхом розширення їх номенклатури, використання нових методів обслуговування споживачів; розроблення національних стандартів ресторанного обслуговування відповідно до міжнародних вимог; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку ресторанного бізнесу; створення організаційно-економічних умов для розвитку малих підприємств ресторанного господарства; підвищення рівня комфортності обслуговування шляхом проведення реконструкції матеріально-технічної бази із залученням внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку ресторанного бізнесу повинні стати пріоритетними напрямами прискорення економічного та соціального зростання країни.

Ключові слова: підприємництво; підприємництво у ресторанному бізнесі; особливості підприємництва у ресторанному бізнесі; суб'єкти підприємницької діяльності на ринку ресторанних послуг; основні тенденції розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV; редакція станом на 21 липня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.04.2022).

Розвиток менеджменту в сучасній Україні: першочергові виклики

Тарас Данько

*к.е.н, доцент, професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна,
e-mail: tarasdanko2010@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-1308-826X*

Менеджмент і як сфера професійної діяльності, і, відповідно, як прикладна наукова дисципліна, яка обслуговує цю професійну діяльність, перебуває в постійному розвитку, спричиненому глобальними соціально-економічними змінами. Прикладний характер науки про менеджмент, зорієнтованої на практичні потреби економіки та суспільства, підкреслюють багато дослідників [1–6]. Безсумнівним є значний позитивний зв'язок між станом розвитку знань про менеджмент в тій чи іншій країні та її економічними результатами та досягненнями.

Створення та розповсюдження знань про менеджмент є продуктом діяльності науково-освітньої спільноти в цій галузі, яка має риси екосистеми [7]. Таким чином, з точки зору економічного розвитку будь-якої країни важливого значення набувають здатності її національної науково-освітньої спільноти в галузі менеджменту відповідати потребам та вимогам її соціально-економічного розвитку та адаптуватися до змін навколишнього світу.

Саме тому актуального значення набуває діагностика першочергових викликів для цієї спільноти в Україні в умовах прискорення глобальних змін, які ми спостерігаємо в сучасному світі. Основою для таких викликів є фундаментальні протиріччя та пов'язані з ними напруженості, що є наслідком ключових глобальних змін, до котрих належать глобальна кліматична криза, четверта промислова революція та посилення світової геополітичної нестабільності, одним проявів якої є російська агресія проти України.

Причинно-наслідковий аналіз впливу глобальних змін на стан вітчизняної науково-освітньої спільноти в галузі менеджменту дозволяє виділити такі виклики:

- Україна постає в якості активного геополітичного гравця; це, зокрема, значно посилює потребу в сучасних знаннях з різних сфер менеджменту, серед яких, наприклад, є стратегічний менеджмент, організаційний розвиток та інституціоналізм;
- європейська інтеграція України; це з одного боку спричиняє зняття бар'єрів для надання зарубіжних науково-освітніх продуктів та рішень вітчизняним споживачам, а з іншого боку відкриває можливості для долучення вітчизняних фахівців до рівноправної участі в загальноєвропейських науково-освітніх проєктах;
- інтернаціоналізація українських компаній та інституцій; як наслідок, зростає вітчизняний попит на менеджерські здатності світового рівня, який в той

же час супроводжується поглибленням розриву з пропозицією вітчизняної науково-освітянської спільноти не лише на рівні корпоративного навчання та консалтингу, але й магістерських програм;

- посилення дизрупцій глобального бізнес-середовища, спричинених, зокрема, четвертою промисловою революцією; зростає глобальний попит на управлінські здатності нового покоління;

- бурхливий розвиток нових ідей та концепцій в теорії менеджменту в світі, як реакція на дизрупцію глобального бізнес-середовища; це вимагає прискореної інтеграції вітчизняної науково-освітянської спільноти в глобальний дискурс;

- трансформація вищої освіти в світі та в Україні; цей процес ставить вітчизняні заклади вищої освіти та академічну спільноту перед необхідністю проявляти лідерство, відповідальність та зрілість в умовах стратегічної невизначеності та потреб подолання наслідків російської агресії.

Вказані виклики є надзвичайно болісними для вітчизняної науково-освітянської спільноти в галузі менеджменту, що є основним підтвердженням їхньої значущості та релевантності. Значного інтересу набувають більш детальне вивчення характеру цих впливів та дослідження шляхів адаптації до них української екосистеми наукового менеджменту.

Ключові слова: менеджмент; професійна діяльність; науково-освітянська спільнота; екосистема; науковий менеджмент.

Список використаних джерел

1. Engwall, L., Zamagni, V. *Management education in historical perspective: Manchester University Press*, 1998.
2. Walsh, J. P., Weber, K., Margolis, J. D. *Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. Journal of Management*. 2003. Vol. 29, № 6. P. 859–881.
3. Van de Ven, A. H., Johnson, P. E. *Knowledge for theory and practice. Academy of management review*. 2006. Vol. 31, № 4. P. 802–821.
4. Pfeffer, J. *A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research. Academy of Management journal*. 2007. Vol. 50, № 6. P. 1334–1345.
5. Peng, M. W., Dess, G. G. *In the spirit of scholarship. Academy of Management Learning & Education*. 2010. Vol. 9, № 2. P. 282–298.
6. Данько, Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). с. 109–115.
7. Baruch, Y. *Careers in academe: the academic labour market as an eco-system. Career Development International*. 2013. Vol. 18, № 2. P. 196–210.

Впровадження програм благополуччя персоналу організацій в умовах постійних змін

Ірина Бурлакова

*доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри психології та педагогіки,
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, м. Дніпро,
ORCID: 0000-0002-6043-4359*

Олексій Шевяков

*доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри психології та педагогіки,
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, м. Дніпро,
ORCID: 0000-0001-8348-1935*

Тетяна Кондес

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0001-8514-9389*

У світі, що стає все більш тендітним та змінним, хаотичним та незрозумілим, з такими глобальними викликами, як нові війни, кількість тривожних і депресивних людей зростає з кожним днем. Людина стикається зі зростанням рівня економічної та соціальної невизначеності. Старі ментальні моделі відповідей на такі виклики руйнуються, а нові системи не завжди вдається знайти в поточному сценарії життя.

Епоха VANI набрає обертів, у людей виникає відчуття, що в будь-який момент все може розвалитись:

- **Brittle** (крихкий). У цьому контексті робота більше не гарантується, посади не є синонімом безпеки, а зміни в кар'єрі є нормальними. Існує взаємозв'язок з речами, і якщо одна частина виходить з ладу, ефект пульсації може бути катастрофічним для загальної системи.

- **Anxious** (тривожний). Тривога є одним із найпоширеніших симптомів сьогодення, і не тільки в особистому житті людей, а й у бізнесі. Життя на межі, що створює відчуття невідкладності, що керує прийняттям рішень. А впевненість у тому, що системи крихкі, викликає ще більшу тривогу.

- **Non-Linear** (нелінійний). У нелінійному світі немає чіткого й очевидного зв'язку між причиною та наслідком.

- **Incomprehensible** (незрозумілий) і представляє непередбачувані, хаотичні ситуації, які змушують людину втрачати контроль над речами і змушують швидко реагувати на нові ситуації. Особисті і корпоративні концепції та ідеї постійно змінюються. Все відбувається швидко, та все менше піддається аналізу та розумінню (4).

З цим новим розумінням основних глобальних проблем необхідно підготуватися до нових викликів. В центрі найбільшої уваги проблеми збереження психічного здоров'я, створіння нових звичок, необхідних поведінкових паттернів, щоб успішно впоратись з надзвичайно складними ситуаціями,

проявляти здатність і стійкість (3).

Впровадження програм благополуччя персоналу може підвищити комунікацію та прозорість між окремими особами, командами, відділами тощо.

Сьогодні потреба .в системному та фундаментальному підході, який будується на конкретних цифрах та даних по здоров'ю персоналу організації.

Найкращий спосіб впоратися з тривогою – це підвищення обізнаності. Не можливо керувати чимось, якщо воно не контролюється, а контролювати не можливо те, що не усвідомлюється. Боротьба з тривогою вимагає більшої емпатії компанії. Також може допомогти навчання працівників м'яким навичкам, емоційному інтелекту, які в майбутньому стануть все більш важливими (2).

Компанії, які не впроваджують інновацій і покладаються лише на «перевірені» методи, часто опиняються позаду конкурентів і не можуть достатньо швидко адаптуватися до змін у своєму середовищі.

І якщо основна ідея полягає у тому, що здоров'я людини – це не статичний стан, а динамічний процес, тому активність компаній щодо створення сприятливого фізичного, психологічного та духовного середовища залишається актуальною.

З цим новим розумінням основних глобальних проблем організації можуть краще підготуватися до непередбачуваності що попереду.

Для цього треба будувати корпоративні програми благополуччя з нівелюванням категоризації невизначеностей BANI.

Стан крихкості треба долати шляхом розвитку стійкості, рішучості та свободи. Крихкістю можна керувати за допомогою розвитку резілієнса та адаптації.

Уважність та співчуття допомагає зменшити тривогу про майбутнє. Необхідно навчитись відмежуватися від ситуацій, позитивно реагувати на обставини, розвивати творчі рішення для вирішення проблем.

Для подолання нелінійності життєво важливо розвивати певні навички, такі як гнучкість, терпіння, витримка.

Незрозумілість загострює потребу в становленні прозорості. Єдиним рішенням тут є використання інтуїції, але не забуваючи про набутий досвід.

Програми благополуччя персоналу являють собою комплексний підхід з упором на психічне здоров'я та профілактичні заходи. Час веселих челенджів та одноразових заходів минув (1).

У цьому контексті нестабільності, чудовий спосіб адаптуватися та розвиватися – це зміцнювати свої команди. Прагнення до культури співпраці, впровадження добре розподілених структур і інвестування в навчання — це інструменти, які можуть допомогти зробити організацію більш стійкою.

Ключові слова: персонал; психологія; благополуччя.

Список використаних джерел

1. I. Burlakova, O. Sheviakov, T. Kondes *Coaching as a tool for the formation of corporate well-being* Scientific Center of Innovative Researches. P.306. <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF-2021/paper/view/>.
2. I. Burlakova, O. Sheviakov, T. Kondes *Features of corporate well-being Corporate management: from creation to success: monograph*. Tallinn. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. 2020.- P, 142 – 154.
3. Moacir Godoy, I Durval Ribas Filho, *Facing the BANI World/ International Journal of Nutrology* August 2021, 14(02) pp/33-35.
4. *BANI: A new framework to make sense of a chaotic world?*. Think Insights (April 27, 2022).

СЕКЦІЯ 2. ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ УСПІШНІ ПРАКТИКИ

Особливості проведення оцінки відповідності засобів вимірювальної техніки

Оксана Шмигльова

*здобувачка освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShmyhlovaOV@krok.edu.ua*

Леонід Віткін

*Науковий керівник:
доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Актуальність дослідження. Глобалізація світового ринку обумовила необхідність вирішення проблеми взаємного визнання результатів оцінювання відповідності продукції та послуг. Вільне переміщення товарів можливе за умови гармонізації технічної документації, яку Україна мала здійснити відповідно до європейської та міжнародної систем. Саме технічні регламенти спрямовані на досягнення захисту людей, тварин і довкілля від ризиків негативного впливу всіх видів.

Поступова ліквідація обмежень та нетарифних бар'єрів, які перешкоджають міжнародній торгівлі, створення зони вільної торгівлі Європейським Союзом вимагають урахування в національному законодавстві відповідного досвіду з технічного регулювання. Система технічного регулювання в ЄС вважається найбільш ефективним та успішним прикладом усунення технічних бар'єрів у торгівлі. Процедура підтвердження відповідності ЗВТ в законодавчо регульованій сфері запроваджується відповідним технічним регламентом. При цьому процедури оцінки відповідності мають проводитись у порядку не менш сприятливому для товарів, що походять з інших країн СОТ, ніж для аналогічних вітчизняних товарів.

Процедури оцінки відповідності повинні бути пропорційні рівню ризиків, які виникають у результаті невідповідності продукції встановленим вимогам.

Об'єктом дослідження є процедури оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ.

Предметом дослідження є процеси та методи діяльності у сфері оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ та шляхи її вдосконалення.

Метою дослідження є аналіз діяльності з оцінки відповідності законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки та розробка заходів, спрямованих на її вдосконалення.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі **завдання**:

- провести аналіз законодавчої та нормативної бази оцінки відповідності

законодавчо регульованих ЗВТ;

- провести аналіз діяльності органів з оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ;
- вивчити заходи та напрями вдосконалення діяльності з оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ.

Інформаційна база досліджень. Актуальні проблеми в напрямку аналізу проведення оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ в організаціях розглядалися в працях: Б. П. Громовика, Т. Г. Грошового, О. П. Гудзенка, С. М. Коваленка, К. Л. Косяченка, Л.М. Віткіна, З. М., О.М. Величка, К. Исикава, та ін.

Методологія дослідження. В процесі дослідження використовували такі наукові методи як системний підхід, SWOT-аналіз, процесний підхід.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі досліджували законодавчу та нормативно-правову базу оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ в Україні та за кордоном.

Законодавство ЄС передбачає оцінку відповідності ЗВТ суттєвим вимогам Директив, під дію яких вони підпадають. На сьогодні це здебільшого Директиви «Нового підходу». Кожна Директива «Нового підходу» описує обсяг і зміст можливих процедур оцінки відповідності. Оцінка відповідності ЗВТ ґрунтується на принципах «Глобального підходу», який передбачає:

- введення модулів для окремих фаз оцінки відповідності;
- всеохоплююче застосування стандартів ISO EN серії 9000, EN серії 45000 і ISO/IEC 17000;
- дослідження засобів для зменшення відмінностей в розвитку інфраструктури забезпечення якості в Співтоваристві.

На другому етапі досліджували діяльність органів з оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ.

Орган з оцінки відповідності забезпечує:

- надання рівного доступу виробникам продукції, у тому числі з інших держав, до процедур оцінки відповідності;
- оперативний розгляд запиту заінтересованої сторони, включаючи вивчення повноти документації та доступне і вичерпне інформування заявника про всі виявлені недоліки;
- здійснення на прохання заявника (навіть якщо заявка має недоліки) процедури оцінки відповідності, наскільки це можливо, та повідомлення його про стадію реалізації процедури оцінки відповідності з поясненням будь-якої затримки;
- дотримання конфіденційності інформації про продукцію, яка виготовляється виробниками (постачальниками), у тому числі з інших держав, для забезпечення здійснення процедур оцінки відповідності з метою захисту законних комерційних інтересів;
- розміщення об'єктів, що використовуються у процедурах оцінки відповідності, і проведення процедури відбору зразків таким чином, щоб це не призво-

дило до створення зайвих незручностей для заявників або їх представників.

Завершальний етап дослідження був присвячений основним напрямкам вдосконалення процедур оцінки відповідності законодавчо регульованих ЗВТ.

Процес оцінки відповідності ЗР ЗВТ постійно вдосконалюється. План заходів щодо вдосконалення процесу оцінки відповідності може включати:

1. Розробку низки документів системи управління, що використовуються для організації робіт з оцінки відповідності ЗВТ.
2. Вдосконалення переліку вимог до ТД ЗВТ, що подаються на ОВ.
3. Вдосконалення процедури експертизи документації, що подається замовником на ОВ.
4. Вдосконалення процедури відбору та ідентифікації зразків ЗВТ для випробувань.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, метою оцінки відповідності є гарантування безпеки та якості ЗВТ її кінцевим споживачам, а також допомога їм у здійсненні свідомого вибору. Таким чином, ринок накладає на виробників зобов'язання завірення покупця в якості його продукції за допомогою третьої сторони.

Ключові слова: оцінка відповідності; законодавчо регульовані ЗВТ; стандарти.

Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. Світовий досвід та стратегія розвитку систем технічного регулювання. Стандартизація, сертифікація, якість. 2013. № 4. С. 3-11.
2. Державне підприємство «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (ДП «Укрметртестстандарт»). URL: <http://www.ukrscm.kiev.ua/> (дата звернення: 15.04.2022).
3. ДСТУ ISO/IEC 17000:2007 Оцінювання відповідності. Словник термінів і загальні принципи (ISO/IEC 17000:2004, IDT).
4. ДСТУ ISO/IEC 17065:2012 Оцінка відповідності - Вимоги до органів, що сертифікують продукцію, процеси та послуги (ISO/IEC 17065:2012, IDT).
5. Європейський комітет з стандартизації. URL: <https://www.cen.eu/> (дата звернення: 15.04.2022).
6. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1314-18/> (дата звернення: 15.04.2022).
7. Технічний регламент законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/94-2016-n/> (дата звернення: 15.04.2022).

Основні принципи ризик-орієнтовного підходу системи управління якістю на підприємстві

Анна Лапа

*здобувачка освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LapaAV@krok.edu.ua*

Леонід Віткін

*Науковий керівник
доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.rdu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Будь-яка організація починається з системи управління якістю і являє собою групу працівників з розподілом відповідальності, повноваженнями і взаємовідносинами, а також всіма необхідними ресурсами. Особливістю для формування системи управління в організації в цілому є місія та цілі організації, які повинні базуватись на політиці у сфері якості.

В умовах функціонування економіки з високим рівнем невизначеності підвищується й рівень негативного впливу різноманітних ризиків на підприємстві, що обумовлює необхідність переорієнтації підприємства на ризик-орієнтовний підхід з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень що враховує ризики, які можуть виникнути в процесі діяльності організації та розробити заходів реагування на них. При ризик-орієнтованому підході ризик розглядається інтегральним чином. Це дозволяє діяти активно шляхом ранньої діагностики та оперативного реагування.

Особливої актуальності ця проблема набуває в сучасних умовах нестабільної економіки.

Об'єктом дослідження є система управління якістю на підприємстві.

Предметом дослідження є інтеграція ризик-орієнтовного підходу в систему управління якістю.

Метою дослідження є аналіз основних принципів ризик-орієнтовного підходу, вивчення можливих ризиків при прийнятті певних рішень на підприємстві та виявлення можливих шляхів ідентифікації ризиків та їх аналізу.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі завдання:

- Провели аналіз бібліографічних даних для визначення поняття та основних принципів ризик-орієнтовного підходу.
- Проаналізували основні підходи аналізу ризиків.

На першому етапі досліджували базові принципи ризик-орієнтовного підходу на основі праць науковців, що присвячені управлінню ризиками. До них можна віднести: С.А. Мушнікова [7], В.Ф. Проскура [3], Е.І. Данілова [4] та ін. Проаналізували цілі і завдання ризик-орієнтовного підходу. Визначили сутність поняття ризику та управління ризиком. Визначили основні принципи аналізу ризиків і методи їх усунення.

На другому етапі процесі дослідження використовували такі наукові методи: аналізу та синтезу (для формування розуміння стосовно поняття ризик-орієнтовного підходу, та для визначення процедури, що застосовується при аналізі ризиків); системний підхід (при розробці та реалізації стратегії управління ризиками на підприємстві).

Провівши аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, встановили, що існує досить багато визначень поняття терміну ризик-орієнтовний підхід, які відрізняються між собою, але більшість авторів сходяться до спільної думки і трактують термін, як оцінку якісних та кількісних характеристик ризиків, заходів та методів управління ними. В стандарті ISO 9001:2015 дане поняття визначається як реалізація організації комплексу узгоджених заходів і методів для управління і контролю численними ризиками (позитивними і негативними), що впливають на її здатність досягати запланованих цілей [1]. В працях С.А. Мушнікова ризик-орієнтовний підхід трактують як елемент культури управління безпекою розвитку підприємства спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління підприємством для оцінки і аналізу рівня ризиків та виявлення й реалізації можливостей в досягненні цілей розвитку підприємства [7]. Е.І. Данілова розглядає даний підхід як спосіб дослідження економічних процесів, що спрямований на ідентифікацію причин зміни економічного стану підприємства та міри їх впливу на ефективність його діяльності [4]. А В.Ф. Проскура взагалі розглядає як процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями [3].

Ризик орієнтовний підхід як складова частина стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [1] спонукає приділяти більше уваги факторам системи управління якістю в рамках підходу заснованого на аналізі ризиків. Поняття «ризик» у контексті управління якістю можна розглядати як подію, яка у разі її реалізації може мати істотний вплив для досягнення підприємством цілей, і саме така подія може називатися «ризиковою подією».

Для того щоб управляти ризиками, тобто прогнозувати розвиток подій у майбутньому й вживати заходів для посилення їх позитивного ефекту та зменшення негативного, необхідно оцінити ризики, тобто проаналізувати їх. Основою метою аналізу ризиків встановити гранично допустимий ризик для певного виду випадків, а для досліджених і відомих факторів ризику – значення гранично допустимих значень ризику [3].

Існують такі підходи для аналізу ризиків: якісний, кількісний або комбінований. Якісний аналіз базується на тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Кількісний аналіз, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін

ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту і спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз.

Якісний аналіз відповідає за ідентифікацію всіх можливих ризиків, а кількісний за виявлення розміру можливого збитку. На основі цих аналізів та оцінки рівня ризиків можна сформулювати уявлення про вплив загроз та ризиків на рівень його безпеки розвитку, що є підставою для прийняття ефективного управлінського рішення.

Таким чином застосування ризик-орієнтовного підходу в системі управління якістю підвищує ймовірність досягнення встановлених цілей за рахунок аналізу ризиків в рамках всієї системи й усіх процесів, і дозволяє отримувати більш стабільні результати й забезпечувати довіру споживачів.

Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновки що управління ризиками на підприємстві дасть можливість ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки зменшити їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Ключові слова: ризик-орієнтовний підхід, система управління якістю, управління ризиками, аналіз ризику.

Список використаних джерел

1. Стандарти ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю. Вимоги».
2. ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови».
3. В. Ф. Проскура «Методологічні підходи до управління ризиками» 2017р: Економіка і суспільство, випуск №9.
4. Е. І. Данілова «Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства» 2018: Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics», №12.
5. И. В. Болдырев «Управление рисками и возможностями в испытательной лаборатории» 2018г.
6. О. М. Герасименко «Інтеграція ризик-орієнтовного підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства».
7. С. А. Мушнікова «Ризик-орієнтовне мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства». Економічний вісник, 2019 р.

Технопарки як елемент інноваційної інфраструктури

Валерія Татценко

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна,
e-mail: tatcenkozanna@gmail.com*

Олена Коваленко

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування,
ВНЗ Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна,
e-mail: kovalenko1965@i.ua,
ORCID: 0000-0001-8157-1013*

Для України не існує іншого шляху як інноваційний шлях, який обрали більшість країн що досягли значних успіхів в економічному і соціальному розвитку. Саме впровадження інновацій, розвиток інноваційної інфраструктури, створення технологічних парків, дасть можливість країні побудувати успішну державу та забезпечити її економічну безпеку.

Становленню та розбудові інноваційної інфраструктури та одному з основних елементів - технологічним паркам приділяється значна увага в наукових дослідженнях І. Антипова, А. Гальчинського, В. Геєця, О. Мазура, А. Продіуса, С. Ревуцького, В. Семиноженко, Л. Федулової, І. Уханової, В. Яковенко та інші. Так, І. Антипов провів дослідження ролі технопарків в інноваційному розвитку [1]. І. Уханова дослідила розвиток та світовий досвід технологічних парків [2]. А. Продіус та О. Скакун дослідили зміст та сутність технологічних парків [3,4]. С. Ревуцький у своїх працях провів дослідження та становлення технологічних парків в Україні як важливої складової інноваційної структури [5].

Стан економіки країн Європейського союзу та інших країн що обрали інноваційний шлях розвитку свідчить про те, що технологічні парки стають необхідним і ефективним інструментом в вирішенні завдань досягнення стабільного та впевненого економічного розвитку.

Перш за все слід підкреслити, що процес створення технологічних парків при переході до інноваційного типу економіки у високорозвинених країнах світу відбувався в умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції, використання новітніх технологій у виробництві конкурентоспроможної продукції. Тому в якості основної мети такої форми організації наукового та виробничого процесу, як технопарк, виділялось забезпечення швидкої реалізації наукових розробок, які стають інноваціями [6, с.45].

На основі проведеного дослідження та узагальнення існуючих визначень зроблена спроба дати таке визначення технопарку, що враховує зазначені ключові напрямки його діяльності і відповідає сучасним реаліям сьогодення:

Технопарк – це самостійна організаційно-економічна структура, що об'єднує вищі навчальні заклади, науково-дослідницькі організації й підприємницькі структури, що здійснюють науково-дослідну, дослідно-конструкторську і

виробничу діяльність, з метою збільшити конкурентні переваги та ефективність бізнесу, прискорити просування розроблюваних ними товарів і послуг з інноваційного циклу від створення до комерціалізації.

Надана класифікація поняття «технологічний парк» дозволить більш конкретно охарактеризувати його за певними ознаками.

Класифікація технопарків за типом стратегії: інноваційно-орієнтований технопарк – забезпечує реалізацію масштабних стратегічно важливих на регіональному і державному рівнях проектів, що мають високий ступінь інноваційності, як правило з використанням механізму державно-приватного партнерства; маркетингово-орієнтований технопарк – має чітку стратегію, що направлена на інтеграцію дослідницького, виробничого і фінансового секторів шляхом організації ефективного процесу просування інноваційних продуктів на ринок і підтримки процесів комерціалізації; пріоритетним напрямком діяльності виробничо-орієнтованого технопарку є створення умов для реалізації інноваційних проектів в високотехнологічних секторах економіки за рахунок розвинутої інфраструктури (виробничі лабораторії, експериментальні установки та ін.) що забезпечує підвищення якості проведення дослідно-конструкторських робіт і створення дослідних зразків інноваційної продукції.

Класифікація технопарків за національною моделлю: японська модель – пропонує створення технополісів що зосереджують наукові дослідження в передових високотехнологічних галузях та наукомісткому виробництві, учасниками є держава, місцеві органи влади, приватні фірми, університети; в рамках американської моделі створюються організації, основний напрямок діяльності – надання в оренду наукомістким фірмам площ і приміщень, що відповідають вимогам проведення науково-дослідних робіт і створенню експериментальних інноваційних зразків; метою створення змішаної моделі є структурна перебудова економіки окремих регіонів за рахунок створення підприємств і організацій, що займаються виробництвом інноваційної продукції.

Класифікація технопарків за рівнем розвитку інфраструктури: технопарки з розвинутою інфраструктурою що відповідає міжнародним стандартам офіси, лабораторії, дослідницьке виробництво, рекреаційну інфраструктуру, виставковий центр, готелі(житло), що забезпечує високі можливості для реалізації інноваційних проектів; технопарки що формують інфраструктуру – знаходяться на стадії становлення і розвитку пулу бізнес-послуг, взаємопов'язані зі строками надходжень інвестицій: проект створення інфраструктури реалізується в середньостроковій перспективі (до 5 років); віртуальні технопарки, які не займаються розбудовою і розвитком інфраструктури, основа сфери їх діяльності - надання послуг щодо пошуку та допомоги в просуванні інноваційних проектів. Особливістю віртуальних технопарків є мобільність, що не потребує додаткових офісних витрат.

Класифікація технопарків за масштабами діяльності: технопарки-лідери мають розвинену організаційну, фінансову структуру, матеріально-технічну базу, бізнес-інкубатор, маркетингову службу та інші інноваційні компоненти; група

технопарків середнього рівня забезпечують помітну підтримку становленню малих інноваційних підприємств, приймає участь у вирішенні соціально-економічних проблем регіону та здійснює виробництво продукції з достатньо високим ступенем інноваційності; технопарками низького рівня або ті що починають свою діяльність є структури які успішно функціонують і мають у своєму складі малі інноваційні фірми, бізнесу яких вони надають бізнес-послуги.

Запропонована класифікація технопарків дозволить визначити місце та роль кожного типу технологічного парку в інноваційній інфраструктурі, позначити цілі та завдання, удосконалювати механізми їх функціонування в залежності від обраної моделі та типу.

Технопарк як інституційна форма розвитку малого і середнього інноваційного підприємництва, виконуючи роль ядра інноваційної інфраструктури, створює і розвиває необхідні зв'язки між його учасниками: малими інноваційними компаніями, дослідницькими організаціями, університетами, великими промисловими підприємствами, фінансовими структурами, органами влади, що забезпечує прискорення інноваційного зростання як регіону так і країни в цілому в умовах становлення «економіки знань». Дослідження теоретичних положень, аналіз сутності технологічного парку, та їх класифікація дозволить в подальшому дослідити та можливо удосконалити організаційну структуру такого компонента інноваційної інфраструктури як технопарк.

Ключові слова: інноваційна інфраструктура, інноваційна модель розвитку, економічне зростання, технологічні парки.

Список використаних джерел

1. Антипов І. Інноваційний розвиток національної економіки в контексті створення інноваційних інфраструктур в освітній галузі. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. 2010. Вип.148. С.1-8.
2. І.О. Уханова. Розвиток та функціонування технопарків: світовий досвід та специфіка в Україні: монографія. Одеса, 2012. 131 с.
3. Коленюк І., Скакун О. Розвиток технопарків в Україні: історія та проблеми становлення. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. №2(10). С. 9 – 15.
4. Продіус О. Інноваційний розвиток промисловості: реалії та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №1, Т.1. С. 106 – 109.
5. Ревуцький С. Технологічні парки в Україні як важлива форма інноваційної інфраструктури. Інноваційна інфраструктура в контексті національної інноваційної системи (економіко-правові проблеми): монографія за науковою редакцією О. Бутнік-Сіверського. К.:НДІ ІВ НАПр НУ, «Лазурит-Поліграф», 2011. С.234 – 240.
6. Уханова І.О. Технологічні парки як чинник стимулювання розвитку інноваційної економіки в сучасних умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь, 2011. Том 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_2/10.pdf (дата звернення: 12.01.2022).

Логістика військового часу: проблеми та можливості

Анна Черновська

здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,

кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ChernovskaAS@krok.edu.ua

Сергій Філатов

к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: filatovy@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-9831-7051

Актуальність обраної теми обумовлюється тим, що війна, яку почала росія в Україні, не лише забирає людські життя та оселі, а й б'є по економіці та бізнесу. Через блокування портів, якими рухалося 65% експорту, Україна залишилася без морської логістики. Авіап перевезення теж не працюють. Залізничні шляхи не можуть повноцінно забрати на себе всі товаропотоки. Автомобільна логістика, в основному, працює для забезпечення перевезення гуманітарних вантажів. Частина бізнесу розпочала процес релокації та евакуації підприємств зі східних та центральних регіонів країни на захід, однак тут ще одна проблема – дефіцит складських площ. Відкрите протистояння з Росією стало для нашої країни серйозним викликом, який потребує загальної консолідації й оптимізації всіх суспільних процесів. І один з найважливіших моментів, на який треба звернути увагу, – реформатування логістики.

Оптимізація логістики потребує вирішення низки наочних питань, що можна зробити за допомогою деяких перевірених механізмів. В Україні багато фахівців, які працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Принцип, за яким вони працюють, зводиться до такого: є вантажівка, яка повинна доставити вантаж. Цей вантаж не займає все вантажне місце. Тоді підшукується ще один вантаж від іншого замовника чи замовників, і так доставка вантажів стає набагато дешевшою. У випадку, коли вантажівка в один бік їде завантаженою, а у зворотний – порожньою, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень. У такий спосіб ми отримаємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту.

Метою дослідження є оптимізація та спрощення логістичної системи в умовах воєнного стану. Оптимізація логістики – це друге, після безпосереднього ведення військових дій, питання, яке життєво важливе для виживання нашої держави. Працююча економіка та логістика стають одними з визначальних умов для нашої перемоги. Оглядаючись на декілька тижнів назад, до військового вторгнення Росії на територію України, з прикрістю розумієш, що разом із втраченими людськими життями та інфраструктурою, зруйновано зв'язки між людьми, між бізнесом, зруйновано економіку як підґрунтя стабільної і незалежної

держави. Сьогоденність - це найбільша в історії України соціальна, гуманітарна і економічна криза. Криза, в якій важливим питанням є не тільки виживання, але й здатність до розвитку в нових умовах. Політекономісти стверджують, що криза, як крайнє загострення у соціально-економічній системі, загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Власне війна і руйнації в Україні не привід впадати у відчай, але привід оглянутися навколо, проаналізувати і структурувати фактори впливу, що наддинамічно формують нові стани і оптимізувати діяльність в нових умовах.

Методи дослідження. Для реалізації основних завдань дослідження було використано такі методи як, теоретичний аналіз проблемної ситуації, порівняння довоєнного і теперішнього періоду, опитування одного з київських відділень «Нової Пошти», бесіда, спостереження.

Генсек ООН Антоніу Гуттеріш заявив, що бойові дії в Україні «порушують ланцюги постачань і викликають стрімке зростання цін». Крім того, логістичні компанії скаржаться на брак водіїв, який також збільшує строки постачань.

Об'єктом дослідження є українська міжнародна група компаній з логістики «Нова Пошта».

Предмет дослідження: зміст, форми, засоби та методи логістичної діяльності в період військового часу. Робота пошти під час війни — це як кровоносна система у тілі людини. Євген Тафійчук операційний директор Нової пошти, розповідає: плануємо протягом наступних двох тижнів практично відновитися до довоєнного стану там, де це можливо. За його словами, є певні проблеми зі швидкістю у центральних та східних регіонах. Здебільшого вони пов'язані з блокпостами, адже раніше Нова пошта транспортувала товари у нічний час. А зараз потрібно відстоюватись до ранку. За даними групи логістичних компаній, із початком війни логістика в Україні змінилася кардинально. Наразі гостро бракує водіїв – вони або у ЗСУ, або в теробороні, частина не ризикує вирушати в «гарячі точки».

Логістичний ринок зазнав значних втрат, бо чимало територій були відрізані від сполучення. У компанії "Нова пошта" повідомили, що за перший тиждень війни обсяги доставки впали на 95%. "Наш бізнес дуже постраждав, як і вся економіка країни. Багато терміналів та відділень зачинилися через постійні обстріли. Відбулися масові переміщення співробітників та клієнтів. У людей змінилися пріоритети. Як наслідок – упав попит на товари, які ми раніше доставляли", – зазначають у компанії. Якщо до війни "Нова пошта" щодня перевозила близько 1 млн посилок, то в перший тиждень бойових дій цей показник упав у 20 разів – до 50 тис посилок на день.

«Нова пошта» проаналізувала, як змінилась кількість доставок та що саме замовляють онлайн українці під час війни. На четвертому тижні війни з'явилася позитивна динаміка – відновлюється робота інтернет-магазинів та збільшується кількість онлайн-замовлень. З початком російського вторгнення обсяги перевезень через Нову пошту знизились у 20 разів. До війни компанія

доставляла щодня 1 млн. відправлень, із них 70% - це онлайн-замовлення із магазинів. За перший тиждень війни клієнти відправляли в середньому 50 тис. посилок на день. Це лише 5% порівняно із довоєнним періодом. Крім того, люди перестали забирати вже доставлені посилки – зараз у відділеннях Нової пошти зберігається до 2 млн. посилок, які можна отримати або переадресувати у будь-яке інше зручне для клієнтів відділення.

У "Новій пошті" додають, що компанія продовжує працювати у всіх областях, проте частину відділень довелося закрити. Компанія поступово відкриває відділення там, де це відносно безпечно. "Ми запустили 29 сортувальних станцій зі 141, відкрили 1 600 відділень по всій країні та 1 500 вуличних поштоматів у 16 містах. Це лише п'ята частина нашої мережі, проте ми працюємо над відновленням роботи відділень у тих місцях, де це безпечно", – зазначають у компанії. Найскладніша ситуація в Харківській та Київській областях, де на роботу вийшли лише 15% працівників. У "Новій пошті" зазначають, що основною проблемою є заблоковані дороги, перевірки документів, розбиті мости. Багато магістральних шляхів зруйновані, тому доводиться будувати нові маршрути. Крім того, в Україні діє комендантська година. Уночі автомобілі не можуть рухатися, що виключає цілодобову доставку. "Ми намагаємося мінімізувати ризики водіїв: ретельно плануємо маршрут, враховуючи всі можливі небезпеки та гарячі точки, в режимі онлайн відстежуємо реальну ситуацію на дорогах. У разі потреби оперативно змінюємо маршрут, інструктуємо. Це ускладнює пересування, тому терміни доставки зростають до трьох-шістьох днів", – повідомили в "Новій пошті".

В результаті закриття більшості поштових відділень Нова пошта змушена відправити багатьох своїх співробітників у неоплачувану відпустку, оскільки немає можливості платити їм зарплати. Так, у неоплачувану відпустку до кінця війни було відправлено цілий відділ розробників Нової пошти. Оператору не просто знаходити кошти на покриття критично важливих для існування компанії витрат.

Як стало відомо, 22 березня 2022 року Нова пошта звернулася з проханням до 250 працівників ІТ-відділу, щоб вони взяли відпустку за свій рахунок з 1 по 15 березня тим працівникам, які у зазначений період продовжували працювати. У компанії обіцяють повернути гроші пізніше, коли налагодиться ситуація у країні. Зараз складна ситуація – і в імпорتنих, і в експортних операціях. При тому що вони життєво необхідні для глобальної економіки. Україна – частина цивілізованого світу та інтегрована у світову торгівлю. Тим паче що доставки авіа і морем не працюють, а залізничні – обмежені.

Для даного дослідження була використана наступна **інформаційна база**: інтернет-видання «Економічна правда», «Comments.ua», «Zaxid.net», інтерв'ю операційного директора «Нової Пошти» Євгена Тафійчук, агентство «Українські Новини», Today.ua - всеукраїнський інформаційний портал. А також використана інформація з офіційного сайту Міністерства інфраструктури України.

Щодо заклику Володимира Зеленського до бізнесу щодо відновлення роботи, у логістичній галузі все безпосередньо залежить від ситуації в країні:

і кількості водіїв, і безпеки на автошляхах. Для того щоб спростити логістику, існує кілька шляхів. Зокрема, скасувати для перевізників ліміт на заправку паливом – на деяких АЗС є добові обмеження. Якщо ці обмеження зняти – збільшиться кількість рейсів. Ще потрібно у співпраці з Мінінфраструктури, ЗСУ та ТРО створювати безпечні маршрути для логістичних компаній, щоб водії могли об'їжджати небезпечні ділянки. Наразі такої інформації бракує, і маршрути формувати непросто.

Потрібно створити логістичні центри та залучати до роботи в них фахівців, що працювали в організації вантажоперевезень, або залучати логістичні комерційні центри. В умовах, коли в результаті воєнних дій слід очікувати зниження руху товарів, такі фахівці можуть залишитися без роботи та працювати на користь держави. Подібні центри не повинні бути централізованими монстрами, які регулюватимуть усі вантажоперевезення. Вони мають координувати дії тільки великих вантажоперевізників і стати консультаційними центрами, які допоможуть заповнити будь-який транспорт, що рухається територією України. Для побудови ефективної економіки воєнного часу потрібно також вміти відстежувати динаміку переміщення товарних запасів, витрати палива, репутацію перевізників, проблеми в організації вантажно-розвантажувальних робіт у тих чи інших місцях з подальшим усуненням. Почати робити це можна з низькою часткою автоматизації, але надалі потрібно створити один чи кілька централізованих електронних сервісів. У нас для цього є організації та фахівці, що досить добре себе зарекомендували. Це, звичайно, Мінцифри, можна залучити будь-яких українських айтишників та врахувати досвід у цій сфері Нової пошти. Звичайно, такий сервіс повинен бути досить добре захищений від злову і, можливо, при його використанні у доставці та обліку вантажів військового призначення він частково має бути засекречений.

У ситуації, що склалася, не можна лише обмежитися створенням логістичних центрів та електронних сервісів, що полегшують й оптимізують переміщення вантажів. Потрібна популяризація ідеї грамотної логістики. У нас в Україні нині існує, як явище, армія волонтерів. Ця волонтерська «москітна армія» діє досить непогано, але буде ще краще, якщо відстежуватиметься її ефективність та буде можливість окремим волонтерам ділитися досвідом. Необхідно створити умови, коли оптимальні рішення ставатимуть частиною загального досвіду всього волонтерського руху. Це може бути досягнуто в разі співпраці з нашими українськими ЗМІ, свою роль можуть зіграти заклики вищих державних осіб, треба застосовувати соціальну рекламу. Наприклад, спікери Офісу Президента та сам Володимир Зеленський можуть звернути увагу громадськості на ці проблеми й озвучити необхідність розробки цих програм на національному рівні. Ми маємо використовувати фактор консолідування українців навколо вертикалі влади та досвід логістичних кампаній, наприклад, Нової пошти, та енергетику кожного волонтера.

Наразі вже почали з'являтися ініціативи, які можуть бути корисними для

перевізників, волонтерів та біженців, наприклад, Кризовий логістичний

центр, Взаємодія. До цього процесу також мають приєднатися Міністерство цифрової трансформації, інші профільні міністерства. Потрібно пам'ятати не лише про необхідність оптимізації логістики, а й про корупційні ризики. Тому треба поєднувати переваги централізованих можливостей держави, громадську ініціативу, мають бути враховані механізми зворотного зв'язку та вибору найкращих моделей організації.

Ключові слова: логістика; оптимізація; логістична система; логістичний центр; військовий час.

Список використаних джерел

1. Джонсон, Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Деніел, Л., Мерфі мл., Поль, Р. Сучасна логістика. 7-е вид. М.: Видавництво. будинок «Вільямс», 2005. 624 с.
2. Крикавський Е.В. Логістика. Для економістів: підручник. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
3. Офіційний сайт Інфраструктури України , за посиланням [<https://mtu.gov.ua/>].
4. Інформаційно-аналітичний ресурс Logist.FM, за посиланням [<https://logist.fm/>].

Система сертифікації як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства

Тетяна Гнітецька

*здобувачка освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HnitetskaTO@krok.edu.ua*

Леонід Віткін

*д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Сучасний стан розвитку суспільства характеризується значним науково-технічним, інформаційним та глобалізаційним розвитком. Посилення конкуренції, бажання розширювати ринки збуту змушують виробників приділяти значну увагу якості продукції. Відповідно до міжнародної практики якість у ринкових умовах гарантується сертифікатом, що засвідчує відповідність фактичних параметрів продукції нормативним показникам. Тож дослідження значення системи сертифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним.

Об'єктом дослідження є вплив стандартизації на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні проблеми розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є систематизація наукових підходів до визначення впливу стандартизації на конкурентоспроможність підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- проводився аналіз бібліографічних джерел щодо визначення поняття конкурентоспроможності;
- проаналізовано взаємозв'язок сертифікації продукції та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні багатьох вчених приділяють увагу вивченню засад, які сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Варто відмітити дослідження таких вчених, як Н. П. Тарнавська, Т. В. Гринько, А. Г. Дементьєва та закордонних вчених М. Портер, Б. Карлофф, В. Стівенсон. Проте, взаємозв'язок стандартизації як основи підвищення якості та конкурентоспроможності не достатньо висвітлені.

Кожний виріб або послуга є носієм різних конкретних властивостей, що відображають його корисність і відповідають певним потребам людини. І головною її характеристикою є якість продукції.

Провівши дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, можна стикнутися з багатьма визначеннями терміну конкурентоспроможності, які загалом являють одну й ту саму економічну категорію, проте з різними

підходами.

Так, М. Портер визначав конкурентоспроможність як зростання продуктивності організації, що виявляється у зниженні витрат або диференціації [3]. Б. Карлофф - здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством [2].

Синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг визначав конкурентоспроможність Т.В. Гринько [5].

Н. П. Тарнавська вказувала що, конкурентоспроможність, це здатність у реальному масштабі часу та перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів [6]. Кожний виріб або послуга є носієм різних конкретних властивостей, що відображають його корисність і відповідають певним потребам людини. І головною її характеристикою є якість продукції. Головний критерій якості продукції – це ступінь задоволення індивідуальних та суспільних потреб.

Значну роль у забезпеченні якості та конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю, а сама якість гарантується сертифікатом, що засвідчує відповідність фактичних параметрів продукції нормативним показникам.

Стандарти встановлюють вимоги до якості та надійності методів контролю і випробовувань продукції, створюють необхідну єдність, без якої не відбудеться подальший розвиток технічного рівня. Підвищення якості продукції значною мірою залежить від невідкладного практичного використання всього нового і прогресивного, що народжується в процесі творчої діяльності вчених.

Стандартизація - діяльність, що полягає в установленні положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері [4].

Розвинена національна сертифікація слугує інтересам споживача, захищаючи його від низькоякісної, а то й просто шкідливої для здоров'я продукції. Сертифікація продукції – це не стільки засіб контролю, скільки чинник економічного регулювання якості, елемент ринкових відносин.

Слід зауважити, що сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами тим самим підвищити її конкурентоспроможність. Стандартизація створює сприятливі умови для торгівлі за рахунок єдиних підходів до якості продукції, її взаємозамінності, технічної сумісності, безпеки охорони навколишнього середовища. Таким чином, для стійкого та конкурентоспроможного позиціонування на ринку підприємству необхідно забезпечувати та підвищувати якість виробів, оскільки прибуток залежить від процесу реалізації продукції, яка у свою чергу повинна відповідати стандартам якості.

Отже, на підставі проведеного дослідження було визначено, що стандартизація являється ключовим інструментом для підвищення конкурентоздатності підприємства. Усі заходи, що пов'язані зі стандартизацією і сертифікацією та системами якості на підприємствах, дають їм змогу ефективно діяти на ринку.

Ключові слова: сертифікація; стандартизація; випробування продукції; конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Гринько Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: логістичний аспект. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.: у 9 т. (м. Дніпро, 14-15 квітня 2016 р.).* Дніпро, 2016. С. 64–66.
2. Карлоф Б. *Деловая стратегия.* М.: Экономика, 2006. 296 с.
3. Портер М. *Конкуренция : Уч. пос. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. 495 с.*
4. Про стандартизацію: Закон України № 1315-VII від 05.06.2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 13.04.2022)
5. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія.* Т.: Економічна думка, 2008. 570 с.

Особливості заупок матеріально-технічних ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Олексій Жубржницький

*здобувач III курсу, групи МЕН/КЛ-19,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZhubrzhyskyiOV@krok.edu.ua,*

Ірина Мала

*Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження. Особливості заупок матеріально-технічних ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в тому, що у діяльності підприємства можуть виникати проблеми, обумовлені наявністю зв'язків між виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення. Щоб уникнути цього, потрібно забезпечити міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, матеріально-технічними ресурсами, які сприятимуть скороченню часу виробництва, підвищенню його ефективності та якості продукції за рахунок ритмічного, своєчасного забезпечення підприємства, економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання, тоді підприємство може нормально працювати та розвиватися.

Об'єктом дослідження є методи організації постачання матеріальних ресурсів на молокопереробні підприємства України.

Предметом дослідження є методи організації постачання матеріальних ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Метою дослідження є аналіз існуючих методів заупок матеріально-технічних ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод» розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянути сутність та значення постачання матеріальних ресурсів на підприємство;
- визначити методи оцінки ефективності постачання матеріальних ресурсів на підприємство;
- дати оцінку забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами;
- провести аналіз постачання матеріальних ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- дати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Інформаційна база досліджень. У дослідженнях Волинчука Ю. В., Куделі І. О., Грека О. В., Лихолата О. С., Білошкурського Н. В., Лядської К. В., Орехової К. В., Кучерявенко І. В., присвячених дослідженню організації

постачання матеріальних ресурсів на підприємство, вибудована основа для нового етапу більш детального дослідження даної теми на прикладах окремих галузей та підприємств [1].

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби статистичного, економічного та логістичного аналізу, аналізу процесу постачання матеріальних ресурсів.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження, було розкрито питання сутності організації постачання матеріальних ресурсів на підприємства, надано характеристику даному процесу та описано його основні завдання. Одним із ключових аспектів ефективної організації постачання є ретельне дослідження ринку необхідного матеріального ресурсу.

Другим етапом дослідження стала фінансово-господарська діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», яка вказує на те, що підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний потенціал.

Третім етапом дослідження стали теоретичні та аналітичні дослідження для ТДВ «Яготинський маслозавод». Було запропоновано ряд заходів спрямованих на підвищення ефективності організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Були розглянуті фактори, що сприяють ефективній організації ресурсозберігаючої діяльності підприємства.

Необхідність застосування та розвитку організованої системи постачання матеріальних ресурсів: відсутність посередницьких інститутів, що впливають на організацію виробництва для досягнення загальних цілей – отримання максимального загального прибутку і його справедливого розподілу, низький рівень якості молочної сировини через високий рівень концентрації виробництва молока в приватному секторі, неефективна транспортна система.

Одним із напрямків зменшення витрат на ресурси та їх постачання на промисловому підприємстві – ресурсозбереження та раціональне використання ресурсів. Молочна галузь – одна з передових галузей харчової промисловості, що є перспективною базою для впровадження ресурсозберігаючих заходів, як стверджує у своїй роботі Грек О.В. [2].

Загально відомо, що повна переробка всіх компонентів молока, раціональне використання побічних продуктів, зниження нормативних втрат – найважливіші фактори для збільшення обсягів виробництва молочної продукції та підвищення ефективності роботи підприємства. Перероблення всіх компонентів молока є доцільним, адже молоко характеризується високою харчовою та поживною цінністю.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, однією із основних задач, що виникають перед підприємством в таких умовах, є зниження собівартості продукції при збереженні і підвищенні росту якісних показників. Вирішенням такої проблеми Грек О. В. вважає використання у виробництві не тільки молочної сировини, а й її замінників, що мають порівняно меншу вартість [2].

На разі ТДВ «Яготинський маслозавод» для управління матеріальними ресурсами використовує концепцію MRP II, що підтверджує динаміка скорочення показників незавершеного виробництва та рівня запасів.

Виходячи із результатів теоретичних та аналітичних досліджень для ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано ряд заходів спрямованих на підвищення ефективності організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство.

Були розглянуті фактори, що сприяють ефективній організації ресурсозберігаючої діяльності підприємства, так як ресурсозберігаюча діяльність є одним із напрямків зниження витрат на сировину та її постачання.

Для поліпшення процесу організації постачання матеріальних ресурсів на промислове підприємство молочної галузі України ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано проєкт впровадження на підприємство інформаційної системи планування ERP у вигляді модуля 1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2.

Даний проєкт дозволить зменшити витрати на сировину та транспортно-заготівельні витрати, тим самим значно зменшуючи собівартість продукції.

Розрахування прогнозованих прямих та непрямих витрат дозволило нам зрозуміти, що на планування та впровадження проєкту знадобиться 12 643 875 грн. [3].

Ключові слова: матеріальні ресурси; постачання; ефективність; закупівлі; собівартість; дохід; витрати.

Список використаних джерел

1. Волинчук Ю. В., Куделя І. О., Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2018. Вип. 10. 32 с.
2. Грек О. В., Лихолат О. С. Аспекти ресурсозбереження в молочній Галузі. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2569/3/Aspects%20of%20conservation%20the%20resource%20in%20dairy%20industry.pdf> (дата звернення: 14.04.2022).
3. Редіх Е. Співвласник «Яготинського» Сергій Вовченко: «Ми будемо бізнес так, щоб продати його дорожче». Бизнес Цензор: Вебсайт. URL: <https://biz.censor.net.ua/resonance/3077650> (дата звернення: 14.04.2022).

Самооцінка за моделлю EFQM як інструмент удосконалення системи управління на підприємстві

Ольга Буянова

*здобувачка освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: buianovaou@krok.edu.ua*

Леонід Віткін

*д.т.н., професор кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Актуальність дослідження. Динамічний розвиток в повному обсязі характеризує діючу ринкову економічну систему. Підвищення вимог споживачів до продукції та послуг, розвиток наукових технологій, підвищення конкурентоспроможності змушує сучасних керівників шукати нові підходи та інструменти управління підприємством.

В свою чергу, удосконалення діяльності підприємства передбачає періодичний аналіз його фактичного стану, що отримав в світовій практиці назву самооцінка.

Об'єктом дослідження є система управління якістю на підприємстві.

Предметом дослідження є процес самооцінки за моделлю EFQM для удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Метою статті є висвітлення ролі самооцінки за моделлю EFQM в системі управління підприємства та доцільності її використання.

Для досягнення мети дослідження ставились такі **завдання**:

- досліджено теоретичні основи моделей самооцінки системи управління підприємств;
- проаналізовано практичні прийоми самооцінки системи управління підприємств за моделлю EFQM;

Дослідженню теоретичних основ ділової досконалості підприємств і організацій присвячені праці таких закордонних та вітчизняних вчених: Виноградов Л.В., Калита Т.П., Лівінський О.М., Лойко Д.П., Момот О.І., Пальчик С.П., Савенко В.І. та ін. Це свідчить про зростаючий інтерес до даної проблематики в науці. Проте питання ролі ділової досконалості підприємств в системі загального управління організації висвітлені недостатньо повно [1;2;7]. В процесі дослідження використовували методи аналізу та синтезу для вивчення впливу самооцінки системи управління на конкурентоспроможність підприємства.

На першому етапі розглянуто теоретичні основи моделей самооцінки системи управління підприємств. Була обрана модель самооцінки системи управління якістю на підприємстві.

На другому етапі досліджували практичні прийоми проведення самооцінки

системи управління. Була розглянута функціональна модель самооцінки, яка має назву модель ділової досконалості Європейського Фонду управління якістю EFQM.

В основі моделі лежить філософія загальної якості управління та якості виробництва на системному підході до управління. Застосування моделі EFQM передбачає проведення дослідження та вимірювання потужності управлінського потенціалу підприємства, оцінки ефективності системи управління та допомога у проведенні самооцінки.

Модель спрямована на встановлення досконалості в усіх аспектах діяльності організації і ґрунтується на твердженні, що досконалі результати з погляду ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами.

Висока ефективність моделі EFQM визначається тим, що вона описує досконалу організацію за допомогою 7 критеріїв і 25 підкритеріїв, які розділені на три групи: напрямок - виконання – результат.

До напрямку відносяться два критерії:

1. Мета, бачення та стратегія;
2. Організаційна культура та лідерство.

Друга група - виконання має три критерії:

1. Залучення зацікавлених сторін;
2. Створення сталих цінностей;
3. Управління діяльністю і трансформаціями.

До третьої групи результатів включено два критерії:

1. Сприйняття зацікавленими сторонами;
2. Стратегічні та операційні результати.

Модель досконалості EFQM – це інструмент, який допомагає організаціям визначити, на якому етапі вони знаходяться на шляху до досконалості, допомагає їм зрозуміти пробіли та просувати рішення.

Висновки. Важливою складовою системи управління завжди залишатиметься стадія самооцінки. Саме під час її проходження організація проводить комплексну оцінку своєї діяльності і може самостійно, без втручання третіх сторін виявити недоліки в управлінні та спричинені ними проблеми. Самооцінка організації за моделлю EFQM надає інформацію про ті сфери діяльності, удосконалення яких позитивно впливає на конкурентоспроможність організації. Розглянувши сутність моделі EFQM та її цілі, які вона переслідує, можна порекомендувати дану модель для проведення самооцінки сучасними підприємствами в якості інструменту моніторингу за станом організації.

Ключові слова: системи управління якістю; самооцінка; загальне управління якістю.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.
2. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79-85.
3. ДСТУ ISO 9000: 2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). 2016. 45 с.
4. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). 2016. 21 с.
5. Лідери якості 2015. Альбом. К.: Українська асоціація якості, 2015. 72 с.
6. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.

Технологія прийому та розміщення туристів на прикладі готелю «Хаятт Рідженсі»

Ярослав Костюченко

здобувач освітньої програми 241 «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KostiuchenkoIO@krok.edu.ua

Ірина Мала

Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. На сьогодні сфера готельного господарства розвивається швидкими темпами. Готельним підприємствам необхідно встояти на ринку та втримати існуючі позиції в конкурентних умовах. Якість обслуговування є невід’ємною складовою для ефективної роботи закладу готельного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. На сьогодні дуже важливим і актуальним елементом ефективного функціонування закладів готельного господарства стало якісне обслуговування гостей службами прийому та розміщення.

Об’єктом дослідження є дослідження процесу технології прийому та розміщення туристів в засобах розміщення готелю «Хаятт Рідженсі».

Метою дослідження є дослідження роботи служби прийому та розміщення в готелі «Хаятт Рідженсі» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти, щодо сутності та значенні служб прийому і розміщення;
- дослідити методи організації роботи служб прийому і розміщення;
- визначити особливості технології розміщення туристських груп;
- проаналізувати роботу служби прийому та розміщення в готелі «Хаятт Рідженсі»;
- визначити шляхи вдосконалення технології та організації обслуговування споживачів готелю.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у сфері прийому та розміщення зробили такі вчені як Агеєва О.А., Белоусова О.С., Бойко М.Г., Бобровник В. М., Лук'янова Л.Г., Лукашова Л.В., Мальська М.П., Мальська М. П., Мунін Г.Б., Нечаюк Л.І., Осовська Г. В., Пуцентейло П.Р., Роглев Х.Й., Сокол Т.Г. [1].

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо технології прийому використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації

використовувався метод синтезу.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження були розглянуті теоретичні аспекти роботи служби прийому та розміщення. Служба прийому та розміщення є надзвичайно важливою ланкою в діяльності підприємства готельного господарства, оскільки її працівники відповідають за: інформаційне обслуговування, координацію і контроль над всім комплексом послуг, які пропонує підприємство [2].

На другому етапі досліджено ми визначили і розглянули основні етапи процесу прийому та розміщення туристів, а саме: попереднє замовлення місць у готелі (бронювання); прийом, реєстрація та розміщення гостей; надання послуг проживання і харчування (прибирання номера); надання додаткових послуг котрі живуть; остаточний розрахунок і оформлення виїзду.

На наступному етапі дослідження було надано загальну характеристику готелю «Хаятт Рідженсі», проведено оцінку роботи служб прийому та розміщення [3].

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності готелю «Хаятт Рідженсі» є задовільною. Але досліджуючи якість обслуговування служби прийому та розміщення було виявлено такі недоліки: молодий персонал, що не володіє достатньою кількістю знань в сфері обслуговування; недостатній досвід роботи персоналу.

Для покращення обслуговування персонал служб прийому та розміщення у готелі повинен: знати посадові інструкції, що фіксують функціональні обов'язки і встановлені правила роботи; мати кваліфікацію, що відповідає виконуваний роботі та забезпечує безпеку у готелі; вільно володіти двома іноземними мовами (в тому числі покоївки, швейцари, та ін.).

Практична значущість результатів дослідження. Теоретичні і практичні дослідження дали змогу зрозуміти всі особливості якості надання готельних послуг. Порівнявши теоретичні і практичні дані, можна зробити висновок, що на даний час особливо важливою є саме якісна організація обслуговування у готельних підприємствах, особливо на перших етапах знайомства з клієнтом. Якість обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, і його ефективна діяльність має вирішальне значення для успіху індустрії туризму. Що стосується управління готельного комплексу «Хаятт Рідженсі», то менеджмент готелю прагне максимізувати використання сучасних технологій, знизивши експлуатаційні витрати і, при цьому дотримуючись середнього рівня цін.

Пропозиції щодо поліпшення роботи служб прийому та розміщення в готелі «Хаятт Рідженсі» призведуть до значного покращення стану готелю, збільшення потоку туристів і, відповідно, збільшення доходів готельного комплексу.

Ключові слова: служби прийому та розміщення; технології управління готельним комплексом.

Список використаних джерел

1. Сокол Т.Г. *Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підр. К.: Альтерпрес, 2009. 447 с.*
2. *Організація прийому і розміщення клієнтів готельних підприємств. Інтернет видання «Бібліотека економіста». URL: <http://library.if.ua/book/38/2534.html>.*
3. *Інтернет видання «Готель Хаятт». URL: <https://kiev.regency.hyatt.com/ru/hotel/home.html>.*

Особливості управління ефективністю криворізької дирекції залізничних перевезень на прикладі вантажної станції Вечірній Кут

Сергій Богайчук

здобувач IV курсу, освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BohaichukSA@krok.edu.ua

Ірина Мала

Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність визначається необхідністю реформування залізничної галузі України в умовах євроінтеграційних процесів, удосконалення та пошуку механізмів державного управління розвитком залізничної галузі, змін управління інвестиційною діяльністю підприємств залізничного транспорту формуванням ефективного механізму інвестиційного забезпечення та модернізації галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю Криворізької Дирекції залізничних перевезень.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендації щодо підвищення результативності управління ефективністю вантажної станції Вечірній Кут.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- аналіз наукових джерел щодо сутності і змісту ефективності залізничного вантажоперевезення із визначенням напрямів реформування механізмів управління та перспектив розвитку вантажних залізничних перевезень;
- збір та систематизація інформації відносно ефективності технологічного процесу вантажної станції Вечірній Кут;
- визначення шляхів підвищення управління ефективністю Криворізької дирекції залізничних перевезень на прикладі вантажної станції Вечірній Кут.

Інформаційна база досліджень. У сучасній вітчизняній науці в працях Т. Говорушко, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Лазаревої, І. Тадики розглядаються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. Також існує низка досліджень проблем щодо визначення сутності та оцінювання ефективності й результативності управління, серед яких особливо слід відзначити праці Р. Дарміць та Н. Вацик, П. Друкера, Г. Дудукало, Г. Жучкової, Т. Косянчук, Р. Чемчикаленко, О. Майбороди та А. Люткіної. Із зарубіжних дослідників треба визначити роботи Армстронга М., Хетфілда С., Холдсворда Е. та Д. Джирасин Д. Також інформаційною базою дослідження були законодавчо-нормативні акти, наукові статті фахових видань та спеціалізованого періодичного видання «Залізничний транспорт України», статистичні дані і технологічна документація підприємства.

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо змісту ефективності залізничного вантажоперевезення. Встановили, що першими кроками на шляху стратегічної модернізації транспортної галузі Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року «Drive Ukraine 2030» [1]. На другому етапі дослідження нами був проаналізовано план по навантаженню станції Вечірній Кут упродовж 2019-2021 рр., виконання завдання у 2019 р. складає лише 78%, у 2020 р. – виконання плану на рівні 76,4%, у 2021 р. майже 74%. Невиконання плану по навантаженню пояснюється відмовою клієнтів від заявок, відсутністю залізної руди на видобувних підприємствах під навантаження та відсутністю самих вагонів на станції. Як позитивне явище відмітимо зростання фактичного середнього статичного навантаження, яке означає вивільнення парку вагонів за рахунок більш ефективного його використання.

Характеризуючи технологічний процес станції зазначимо, що через невиконання планового капітального ремонту 2020 року, колії знаходяться у незадовільному стані, загрожуючи безпеці руху, збільшуючи кількість поточних ремонтів. Тобто, колії закриваються, зменшується пропускна та переробна спроможність, знижується швидкість проходження пасажирських та вантажних потягів (пасажирських – з 120 до 50 км/год., вантажних – з 140 до 80 км/год.), збільшуються витрати електроенергії та дизельного палива; швидше зношується рухомий склад.

Найгострішою проблемою для залізничного транспорту є низька інтенсивність впровадження інноваційних систем і технологій, що перешкоджає підвищенню його конкурентоспроможності серед інших видів транспорту. Сьогодні мікропроцесорні управлінські системи руху поїздів складають лише 5-6% загальної кількості активів залізничної автоматики. Темпи оновлення даних систем не лише не забезпечують скорочення розривів в оновленні технічних засобів, а навпаки ще більше прискорюють темпи їх старіння. Змінити ситуацію можна модернізацією існуючих технічних засобів і впровадженням інноваційних технологій за умови спільної та ефективної роботи профільних департаментів, експлуатаційних підрозділів, галузевих наукових закладів та науково-виробничих підприємств-розробників [2].

Що допоможе українській залізниці? Це відомі технології цифровізації, які зараз стали інструментами «Індустрії 4.0». Саме інтегровані системи контролю і управління з об'єктно-орієнтованим програмуванням «Управління та контроль 4.0» сьогодні є ідеальним інструментом для дистанційного керування складними системами в режимі реального часу.

Зараз залізничний транспорт, залишаючись закритою системою і використовуючи дорогі «нішеві технології», навряд чи зможе конкурувати на ринку транспортних послуг. Інтєроперабельність повинна підвищуватися за рахунок нових форм автоматизації, заснованих на штучному інтелекті, внаслідок чого всі види транспорту об'єднані в єдину розподілену транспортну систему, що вимагає глибокої їх інтеграції та спільного функціонування. І в цьому випадку

так звані «закриті системи» вже не зможуть повноцінно використовувати свої принципи побудови та обслуговування. Зростаючий прогрес цифрових технологій, а це: обчислювальні потужності, комунікації, датчики, big data, штучний інтелект, дозволяє оптимізувати управління і контроль роботи залізниці [3].

Нові технології дозволять скоротити витрати на експлуатацію інфраструктурних об'єктів, знизити ризики, пов'язані з безпекою використання зв'язку між рухомими об'єктами. Нові цифрові технології надають можливість створити систему управління, контролю та сигналізації четвертого покоління на основі універсальної географічної логіки безпеки, реалізованої з використанням зв'язку між рухомими об'єктами.

В результаті дослідження нами був запропонований комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності станції Вечірній Кут, а саме: прокладання додаткової колії; впровадження електричної централізації станції та перенавчання обслуговуючого персоналу; заміна дерев'яних шпал на залізобетонні, стикової колії - на безстикову; для підвищення безпеки руху запропоновано використання діагностичного комплексу «ДИСК-БКВ-Ц» для фіксації дефектних колісних пар; забезпечення станції питною водою обладнанням артезіанської свердловини. Запропоновані заходи, як результат дослідження мають практичне значення і можуть бути впроваджені на станції Вечірній Кут.

Ключові слова: ефективність; транспортна стратегія; реформування; модернізація; експертно-інформаційні технології контролю безпеки руху.

Список використаних джерел

1. Крамчанинова М., Касаткина М., Масалова Т. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку вантажних залізничних перевезень в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С.73-69.
2. Лібералізація ринку залізничних перевезень в Україні. Уроки країн Європейського Союзу / Центр економічної стратегії. Аналітична записка. – 29.11.2019.
3. Інформація про українські залізниці: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>.

Шляхи підвищення результативності управлінської системи ПАТ «Північний ГЗК»

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження. В умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу виникають нові завдання, вирішення яких неможливе з використанням старих методів управління ефективністю діяльності промислових підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, раціонального управління ефективністю їх діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективною діяльністю ПАТ «Північний ГЗК».

Предметом дослідження є управління ефективною діяльністю ПАТ «Північний ГЗК».

Метою дослідження є дослідження управлінської системи гірничозбагачувального комбінату і розробка практичних рекомендацій з підвищенні її ефективності.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізовано наукові джерела щодо теоретичних аспектів ефективного управління діяльністю промислового підприємства;
- досліджено результативність техніко-економічних показників і виконано оцінку ефективності управління діяльністю ПАТ «Північний ГЗК»;
- визначено і обґрунтовано напрями підвищення результативності управлінської системи гірничозбагачувального підприємства.

Інформаційна база досліджень. Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико-методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Н. Гавалова, А. Головенко, З. Коваль, І. Лепа, І. Маркіна, Г. Осовська, М. Панов, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Полінський, О. Рац. Але питання управління ефективністю діяльності потребує постійного удосконалення методів управління, програми мотивацій та механізму, а також формування методології системи управління ефективністю діяльності підприємства. Інформаційною базою роботи стали нормативно-законодавча база за напрямом дослідження, монографії, матеріали наукових досліджень, статей фахових видань, статистична та офіційна фінансова звітність ПАТ «ПІВНГЗК».

Методи дослідження. У роботі були використані методи дослідження:

економіко-математичні, наукового аналізу, синтезу та прогнозування; економіко-статистичного аналізу, збору і обробки інформації; застосовувались прийоми узагальнення, групування, порівняння; моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження були проаналізовані наукові джерела, щодо теоретичних аспектів ефективного управління діяльністю промислового підприємства. Нами було з'ясовано, що управління ефективністю діяльності промислового підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма промисловими підприємствами постало завдання виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління [1].

Потрібно також наголосити, що негативні тенденції світового ринку залізорудної сировини та металургії протягом останніх років, позначилися на українських підприємствах гірничо-металургійного комплексу. Стрімке падіння цін, викликане уповільненням ростом і зменшенням попиту в Китаї та економічною невизначеністю в Євразії, ситуація з через світову пандемію Covid-19 змінило умови роботи для всіх підприємств галузі. В результаті, найважливішим для гірничодобувних підприємств країни постало питання підвищення конкурентоспроможності зниження витрат, поліпшенням якісних показників продукції, жорсткою дисципліною в рамках реалізації збутової політики; створенням іміджу конкурентоспроможного, фінансово стійкого підприємства.

На другому етапі дослідження на основі зібраної та аналізуючої інформації для оцінки ефективності системи управління гірничо-збагачувального комбінату було визначено ряд показників. Нами було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності для Північного ГЗК він складає 4,25 і комбінат займає найвищу позицію, оскільки йому належать найбільші виробничі обсяги і він має найнижчий рівень собівартості виробленої продукції у порівнянні із іншими вітчизняними комбінатами. Також нами була розрахована інтегральна оцінка ефективності маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю комбінату, яка становила 42%, це означає, що Північний гірничозбагачувальний комбінат має реальні резерви щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Під час дослідження також були охарактеризовані основні показники ефективності виробництва Північного ГЗК. Потрібно констатувати наступні тенденції: показник продуктивності праці зростає, а показник фондоозброєності знижується. Це означає, що фондовіддача зростає дуже швидко, тобто різко покращується використання основних виробничих фондів, що можливо при їх раптовому скороченні (списанні). Зростання матеріаломісткості свідчить про

збільшення витратності виробництва ГЗК.

В ході дослідження було визначено, що однією із найсуттєвіших витрат Північного ГЗК є енергоспоживання. За структурою споживання електроенергії технологічним обладнанням комбінату найпотужнішими споживачами є рудозбагачувальні та дробарна фабрики - понад 40% від загального споживання. Отже, враховуючи оцінку господарської діяльності Північного ГЗК, на наступному етапі дослідження нами було запропоновано шляхи підвищення ефективності системи управління комбінатом.

Перспективним напрямком зменшення енерговитрат визначено організацію управління процесом ел.споживання підприємства на єдиній інформаційній платформі SCADA-систем, а також автоматизованих систем контролю, обліку та управління ел.споживанням. Так, дробарні фабрики в період максимального навантаження можуть стати споживачами електрорегуляторами, а шламове господарство ще й компенсатором реактивної потужності, що знизить вартість електроенергії на 5–10% від лімітних. Тобто, комбінат в умовах обмежень потужності енергосистеми, визначає траєкторію оптимального виробництва продукції за допомогою автоматизованих систем управління технологічним процесом [2].

Для підвищення ефективності системи управління запропоновано вдосконалення оргструктури підприємства. Корпоративна стратегія холдингу Метінвест (до складу якого входить Північний ГЗК), визначає основні напрями стратегічного розвитку підприємств, а Північний комбінат, спираючись на нього, має самостійно обрати власну стратегію для підвищення своєї ефективності. В умовах стратегічного управління доцільним буде створення на вищому рівні управління підприємством відділу стратегічного планування. Створення відділу дозволить виділити серед співробітників середньої ланки виконавців, які мають кваліфікацію для виконання функцій стратегічного планування з метою забезпечення високого рівня якості підготовки стратегічних рішень.

Враховуючи тенденції створення нових виробництв в гірничодобувній промисловості, необхідним є проектування стратегічного господарського підрозділу (СГП), як окремого напрямку виробничої діяльності підприємства. СГП буде орієнтуватись на випуск товарної продукції стороннім замовникам та мати своїх конкурентів і ринки. Центрами прибутку СГП будуть структурні виробничі підрозділи: цехи, дільниці, служби, які створюють технологічні ланки основної діяльності комбінату. СГП підпорядковуються вищому керівництву комбінату, але мають повноваження створювати інноваційні технологічні проекти, розробляти нові стратегії, організаційні підходи. Отже, центром прибутку стратегічного господарського підрозділу основного виробництва є гірничозбагачувальний комплекс, до якого належать цехи виробничого переділу: кар'єр, збагачувальний комплекс, агломераційна фабрика, склад готової продукції. Відносини СГП та вищим менеджментом комбінату засновано на госпрозрахунковій основі, прибуток, який одержує СГП, входить до валового прибутку ГЗК. Останній розраховується із бюджетом та формує загальні фонди

розвитку виробничого та соціального розвитку. Частина прибутку, яка належить СГП, повертається йому для виробничого розвитку і матеріального заохочення.

Запропонована організаційна структура управління допоможе Північному комбінату уникнути ряду недоліків, а саме: подвійного підпорядкування, дублювання функцій та служб однакового призначення, проблем формування та управління проектними групами. Дана структура має: високий рівень децентралізації виробничих підрозділів за різними сферами діяльності; характеризується відсутністю впливу жорсткого централізованого керівництва щодо формування обсягів виробництва та збуту, розподілення фінансових ресурсів; можливість скорочення кількості управлінського персоналу центрального органу управління зменшенням функцій.

Практична значущість результатів дослідження. Підприємству було запропоновано оптимізацію енерговитрат при обслуговуванні кар'єрного обладнання заміною існуючих фільтрів на дискові вакуум-фільтри ДОО-100-2,5-1У «ПРОГРЕС-ДОО» нової серії. Впровадження фільтрів дозволить збільшити їх продуктивність та зносостійкість більш ніж у 5 разів.

Отже, ПАТ «ПІВНГЗК» має можливість знизити витрати на ремонтні роботи, обслуговування екскаваторів, споживання електроенергії, що у свою чергу надасть можливість збільшити виробіток праці для збільшення прибутку. При впровадженні комплексу заходів щодо оптимізації системи управління Північним ГЗК прогнозуємо збільшення прибутку на 15,6%. Впровадження комплексу заходів дозволить комбінату зменшити собівартість однієї тонни залізорудної сировини, що створить умови підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: результативність; управлінська система; ефективність діяльності гірничо-збагачувального комбінату; організаційна структура; стратегічний господарський підрозділ.

Список використаних джерел

1. Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.*
2. Бондарчук М., Темченко Г., Максиова С. Оптимізація ефективності діяльності промислового підприємства гірничої галузі. *Економічний вісник. 2018. №1. С.89-101.*

Основні теоретичні аспекти дефініції «конкурентоспроможність»

Ольга Каламан

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і логістики,
Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, Україна,
e-mail: kalaman.olga@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-5586-7654*

Денис Мандрикін

*асистент кафедри менеджменту і логістики,
Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, Україна,
e-mail: artoprax@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7229-5894*

У сучасних умовах важливими ланками розвитку економіки багатьох країн світу є ті відносини, які складаються між господарюючими суб'єктами. Домінуючими рушійними силами у багатьох з них є відносини власності, конкуренція, попит та пропозиція, які формують ринок, ринкове середовище та ринкові відносини. Ринкове середовище характеризується тим, що створює умови конкуренції між учасниками ринку.

Конкуренція найважливіший елемент ринку, без якого не буде і всієї системи ринкових відносин та заснованих на них економічних систем. Конкуренцію можна інтерпретувати по-різному: як боротьбу, суперництво, змагання, конкурування. Багатозначність поняття конкуренції не дозволяє дати їй універсальне визначення, проте вона є одним з основних принципів формування та функціонування ринкової економіки.

Економіка, яка заснована на конкурентно-ринкових відносинах, передбачає наявність різноманіття форм власності та різних фірм, підприємств, компаній; економічної свободи для суб'єктів господарювання; ділової активності підприємців, їх змагальність у вдосконаленні виробництва, освоєнні інновацій, впровадженні нових технологій та виробництві нових товарів та послуг. Конкуренція стимулює підприємницьку діяльність, підвищує її ефективність, сприяє подоланню застою у виробництві та стає запорукою економічного змагання виробників. Найважливіша функція конкуренції у тому, що разом із іншими ланками ринкових відносин бере участь у забезпеченні регулювання та розвитку ринкової економіки та водночас є однією із головних компонентів у системі її функціонування. Водночас вона стає тим ринковим елементом, який забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, врівноважує «ринкові сили» суперників, не допускає абсолютної переваги одних учасників ринку над іншими, впливає на ціноутворення, встановлює відносну рівновагу у відносинах між ринковими агентами, що реалізують однорідні товари. Конкуренція бере участь у встановленні взаємного зв'язку між випуском продукції та її продажем. Даний зв'язок є причинно-наслідковим і відображає можливості створити продукт, необхідний споживачам, і можливості реалізувати його з вигодою, перш за все, для покупця, а потім вже для продавця. Конкуренція складна та багатогранна категорія ринкової економіки. За своїми діями вона є змаганням

між товаровиробниками за найвигідніші сфери вкладання капіталу, суперництво між ними за більш сприятливі умови виробництва та збуту товарів, отримання на цій основі максимально можливого прибутку. Це механізм автоматичного регулювання пропорцій суспільного виробництва, який є атрибутом ринку, виникає природним шляхом і одночасно є неодмінною умовою його існування та розвитку.

Конкуренція має певну структуру, що класифікується за різними видами. Розрізняють внутрішньогалузеву, міжгалузеву та міжнародну конкуренцію. Внутрішньогалузева конкуренція є боротьбою між товаровиробниками однієї галузі, що виробляють, як правило, однорідну продукцію, за більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів. Функцією внутрішньогалузевої конкуренції є доведення вартості одиниці товару до ринкової вартості, що визначається середніми витратами галузі. Наслідком внутрішньогалузевої конкуренції є зниження витрат виробництва, підвищення якості, впровадження інноваційних технологій. В рамках внутрішньогалузевої та інших видів конкуренції, за кількістю суб'єктів ринку та ступеня їхньої конкурентної сили розрізняють: досконалу, монополістичну, монополію та олігополію. Кожен етап розвитку суспільства та економіки вносить свої зміни, які змінюють багато усталених положень та принципів. Сучасний етап розвитку пов'язаний з новими інформаційними та інноваційними технологіями, які викликають необхідність у поглибленні теоретичних досліджень конкуренції як фундаментальної ознаки та важливого елемента сучасної економіки, від якої залежать тенденції її подальшого зростання.

Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, у її основі лежить поняття конкуренції. У загальному вигляді і стосовно економічної сфери під конкурентоспроможністю слід розуміти володіння ознаками, властивостями або особливостями, наявність яких сприяє створенню певних переваг для суб'єкта економічного змагання. Носіями відмінних властивостей, які є володарями конкурентних переваг, можуть бути: види продукції, підприємства, фірми, компанії, організації, що утворюють галузеві або інтегровані структури, окремі країни або їх об'єднання, які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство у різних сферах міжнародних економічних відносин. Конкурентоспроможність як економічна категорія вивчається фахівцями різних галузей економіки, вони ж дають різні визначення даного поняття. М. Портер дає таке визначення конкурентоспроможності – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати над ринком поруч із присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [1]. Р. Фатхутдінов зазначає, що конкурентоспроможність слід розуміти як здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку, конкурентоспроможність чи неконкурентоспроможність товару чи послуги може визначатися на конкретному ринку [2]. На думку А. Барінова, конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів та їхньої організованості для досягнення мети [3]. П. Зав'ялов зазначає,

що конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними, політичними чинниками становище товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відображається через показники (індикатори), що адекватно характеризують такий стан та його динаміку [4].

Ми навели лише кілька визначень, хоча їх існує безліч, причому у кожному є своє раціональне зерно. У кожній статті, де розглядаються питання чи проблеми конкурентоспроможності, можна зустріти визначення, яке дається автором виходячи з тематики досліджуваного предмета та зі свого розуміння її суті. Така розмаїтість трактувань і різне розуміння конкурентоспроможності пояснюється лише тим, що вона є складним поняттям, значення якого можна інтерпретувати виходячи з конкретної тимчасової та економічної ситуації. На нашу думку, конкурентоспроможність не є іманентною, об'єктивною властивістю об'єкта, вона є відносною величиною і знаходить своє вираження лише в умовах конкуренції, і поза конкуренцією не існує. У той самий час слід зазначити, що конкурентоспроможність орієнтує суб'єкти конкурентної боротьби на активні дії із завоювання ринкових позицій, їх утримання, зміцнення і розширення.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; конкурентна боротьба; ринок.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкуренція. Київ: ВД, 2005. 608 с.
2. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю. Київ: ЕКС, 2007. 286 с.
3. Барінов А. В. Розвиток організації в конкурентній боротьбі. Менеджмент за кордоном. 2000. № 6. С. 3-13.
4. Зав'ялов П. С. Конкурентоспроможність та маркетинг. Економічний журнал. 2005. № 12. С. 14-18.

Вивчення наукових підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Віталій Нікітюк

*аспірант кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
МОН України, м. Кременчук, Україна,
e-mail: nikityuk_sha@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-7937-7334*

Ольга Маслак

*завідувач кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
МОН України, м. Кременчук, Україна,
ORCID: 0000-0001-6793-4367*

Оцінювання ефективності будь-якого напрямку діяльності підприємства завжди залишається актуальним питанням, оскільки для кожного підприємства важливою є економія витрат та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Логістична діяльність підприємств не є винятком. Зацікавленість у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємства висуває певні вимоги до оцінних показників, які забезпечать всебічну (інтегральну) оцінку логістичних процесів, але, на зважаючи на це, на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення сутності ефективності логістичної діяльності, методик її оцінювання та показників, які доцільно застосовувати для цього.

На думку науковців, ефективність логістичної діяльності підприємства являє собою показник або декілька показників, які характеризують рівень якості функціонування логістичної системи при заданому рівні загальних логістичних витрат [1-2].

У загальному вигляді ефективність логістичної діяльності визначається як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з їх виконанням.

Найчастіше основним критерієм ефективності логістичної діяльності підприємства вважають мінімальні логістичні витрати [3]. Зазначений показник є важливим і в ринкових умовах актуальним, оскільки дозволяє максимізувати отриманий підприємством прибуток. У зв'язку з цим науковці [4] для оцінювання ефективності логістичної діяльності використовують прибуток підприємства.

З точки зору споживачів, як кінцевої ланки ланцюга поставок, ефективність логістичної діяльності підприємства необхідно оцінювати за якістю їх обслуговування [5].

Низка науковців дотримується думки, що для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства доцільно застосувати інтегральний (комплексний) показник, а саме:

- показників, які поєднують ланки логістичної системи – постачання сировини, виробництво готової продукції, збут готової продукції, транспортування і складування матеріальних ресурсів [6];

- показники продуктивності – обсяг і якість логістичних послуг, виконаних в одиницю часу будь-якою одиницею логістичної системи [7];
- внутрішні показники (оборотність, частка неліквідів, витрати на зберігання), показники, що характеризують процес транспортування та процес складування [8];
- п'ять складових: рівень сировинного забезпечення, використання матеріальних, фінансових, трудових й інформаційних ресурсів [9];
- показники трьох напрямів: дієвості (досягнення поставлених цілей), ефективності (зв'язок результатів і витрат) та гнучкості (задоволення інтересів клієнтів та власників) [10].

Деякі науковці для оцінювання ефективності логістичної діяльності пропонують застосовувати синтетичний критерій економічної ефективності логістичної діяльності підприємства, який пропонується розглядати у вигляді відношення «економікоорієнтованого показника до цілеорієнтованого», а саме: відношення рентабельності підприємства за чітко визначений певний проміжок часу до довгострокового показника, який характеризує рівень досягнення поставлених цілей [11].

Варто зазначити, що для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства рекомендують застосовувати показники, що характеризують якість продукції. До зазначених показників відносять: частоту та вартість пошкоджених товарів, кількість претензій і повернень товарів від споживачів, вартість повернутих товарів [4, 7].

Також для оцінювання логістичної діяльності підприємства пропонують використовувати часові показники, а саме: тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту; час реакції ланцюга поставок; виконання виробничого плану [1, 3, 6-7].

В розвинених країнах оцінювання ефективності логістичної діяльності компаній здійснюють за допомогою таких показників: загальні логістичні витрати; якість логістичного сервісу; тривалість логістичних циклів; продуктивність логістичної системи; повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру [7]. Отже, на підставі проведеного нами аналізу можна зробити висновок, що на сьогодні не існує загальноприйнятих підходів щодо показників функціонування логістичної діяльності підприємства, але формування й удосконалення показників оцінювання її ефективності дозволить більш ефективно здійснювати управління логістичною системою для отримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами та виходу їх на нові ринки.

Ключові слова: логістична система; підприємство; ефективність; показники; оцінювання.

Список використаних джерел

1. Шаповалов А. М. Оценка эффективности функционирования интегрированной логистической системы предприятия. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy>.

nya.com.ua/?or=1&z=2048 (дата звернення: 05.03.2020).

2. Некрасов А. Г. Оценка эффективности логистических систем. Бухгалтерия, маркетинг, торговля. 2001. № 2 (16). URL: <http://www.integprog.ru/press-centre/publications/68-pub-oels.html> (дата звернення: 29.10.2019).
3. Амелюкін В. І. Теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та підприємництво. 2009. № 4 (8). С. 46–49.
4. Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 200 с.
5. Гаджинский А. М. Логистика : учебник ; 20-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. 484 с.
6. Ткачова А. В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?or=1&z=563> (дата звернення: 11.07.2020).
7. Сергеев В. И. Корпоративная логистика : 300 ответов на вопросы профессионалов. Москва : ИНФРА-М, 2008. 976 с.
8. Сомова О. Е. Направления формирования конкурентных преимуществ предприятия с помощью логистических решений. Бізнес Інформ. 2010. № 11. С. 89–91.
9. Потапова Н. А. Оцінка рентабельності підприємств при формуванні ланцюга постачання продукції АПК. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. № 2 (2). С. 190–202.
10. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 276–285.
11. Скоробогатова Т. Н. Стратегия предприятия на сервисном этапе развития логистики. Экономика Крыма. 2008. № 23. С. 33–37.

Особливості управління товарними запасами ТОВ «Епіцентр-К»

Марія Черноморець

*здобувачка IV курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Комерційна логістика»,
e-mail: chernomoretsmo@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження. Комерційна робота в торгівлі являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності торгових організацій і підприємств, спрямованої на здійснення процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту населення й отримання прибутку. Товарні запаси є значною складовою комерційної діяльності. Управління товарними запасами в роздрібній ланці припускає їхнє нормування, оперативний облік і контроль за їхнім станом, а також їхнє регулювання в залежності від кон'юнктури ринку. Вони повинні формуватися у відповідності з попитом, а їхній рівень повинен забезпечувати безперебійне задоволення потреб кінцевих споживачів. Успішна робота по управлінню товарними запасами дозволяє приймати своєчасні комерційні рішення по їх нормалізації, уникаючи при цьому уповільнення оборотності товарів і збільшення витрат, зв'язаних з їх збереженням.

Проблемою дослідження є формування й підтримка товарних запасів, їх величини повинна бути на такому рівні, який би дозволив забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром за умов мінімальних витрат, тому визначена проблема є актуальною.

Об'єктом дослідження є процес організація комерційної діяльності з управління товарними запасами.

Предметом дослідження: є процес управління товарними запасами на підприємстві «Епіцентр К».

Метою дослідження є розкриття теоретичних основ управління товарними запасами підприємства та проведення практичного аналізу управління товарних запасів на прикладі діяльності приватного ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- аналіз наукових джерел щодо сутності і змісту процесу формування товарних запасів, щодо оцінки ефективності управління товарними запасами;
- збір та систематизація інформації відносно особливостей управління товарними запасами на підприємстві «Епіцентр К»;
- розробити рекомендації щодо покращення комерційної діяльності «Епіцентр К».

Інформаційна база досліджень. Питання управління товарними запасами

підприємств вивчали такі вітчизнані науковці, як М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, А.М. Герасимович, С.Ф. Голов, З.В. Гуцайлюк, В.І. Єфіменко, В.П. Завгородній, З.В. Задорожний, М.В. Кужельний, А.М. Кузьмінський, І.В. Любезна, Л.В. Нападовська, І.І. Пилипенко, М.С. Пушкар, І.І. Сахарцева, В.В. Сопко, Л.К. Сук, Т.О. Тарасова, Н.В. Чебанова та інші. Також інформаційною базою дослідження були законодавчо-нормативні акти, наукові статті фахових видань, фінансова, організаційна та статистична звітність ТОВ «Епіцентр К».

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, економічного прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо змісту процесів формування та управління товарними запасами.

Встановили, що товарні запаси - це частина товарного забезпечення, що є сукупність товарної маси процесі руху її зі сфери виробництва, у сферу споживання [1].

Товарні запаси являються основним ресурсом торговельних компаній. Якість управління ними впливає на показники прибутковості та ліквідності даних суб'єктів господарювання. Як свідчить практика, різноманітні мережі мають чітко встановлені правила щодо обслуговування клієнтів та нормалізовані правила викладування товарів в торговельних залах, але не мають узагальненої політики управління товарними запасами. В результаті – одні магазини мають дефіцит ходових позицій асортименту, а інші – мають їх надлишок, який накопичується на складі. Звичайно, система управління товарними запасами допоможе виявляти проблемні місця, вчасно перекидати товар з однієї торговельної точки до іншої, щоб він не лежав на складі, а був швидко реалізований, що призведе до покращення показників ефективності управління запасами.

Управління товарними запасами – складна система заходів, спрямована забезпечити максимально високий рівень обслуговування покупців з мінімізацією витрат, пов'язаних із утриманням запасів підприємством [2].

Для покращення логістичної діяльності підприємств їм слід раціонально управляти товарними запасами. Торгове підприємство повинно вдосконалювати систему складського зберігання товарів до моменту їх реалізації, що дозволить зменшити втрати від завантажувально-розвантажувальних робіт. Управління запасами зводиться до двох основних напрямків: періодичність поповнення запасів та обсяги закупівлі. Кожне торговельне підприємство намагається мати якомога ширший асортимент товарних запасів, щоб задовольнити потреби покупців. Підприємству торгівлі необхідно мати запаси товарів, достатні для швидкого виконання всіх замовлень клієнтів. Однак, це в свою чергу, призводить до зростання витрат на зберігання товарних запасів та до зниження рентабельності. Через це слід визначати оптимальний розмір запасів, що дозволить приймати рішення щодо періодичності замовлення партій товарів, визначати їх кількість та вирішувати поточні проблеми, пов'язані з управлінням

товарними запасами.

На другому етапі дослідження нами була проаналізована компанія «Епіцентр К» - національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. Діяльність ТОВ «Епіцентр К» не лише високо прибуткова і рентабельна, але й має високі темпи зростання. Організаційна схема товаропостачання гіпермаркету «Епіцентр К» задовільна. Вона добре продумана і раціональна, однак потребує вдосконалення.

Для вдосконалення діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» були запропоновані рекомендації щодо поліпшення процесу управління поставками, торговельного обслуговування покупців та розвитку рекламної діяльності. Для вдосконалення системи товаропостачання була розроблена комплексна схема формування замовлення на поставку, спрощена процедура замовлення та укладання договорів з одночасним підвищенням оперативності і застосуванням індивідуального підходу до кожного контракту, використання новітніх інформаційних технологій, удосконалювання претензійної роботи. Процес торговельного обслуговування покупців було запропоновано поліпшити через розробку концепції магазину (системи планування і обстановки), а також через розширення спектру послуг, що надаються покупцям мережею гіпермаркетів «Епіцентр К». І для розвитку рекламної діяльності було рекомендовано використання декількох інформаційних носіїв, а також розробка стратегії рекламної діяльності.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було доведено, що управління товарними запасами є складовою комерційної діяльності формування товарного запасу має свою специфіку, на його впливають такі фактори як тип і розмір торгівельної точки, як умови товаропостачання, як чисельність населення, як транспортні умови і наявність конкурентів. Основними принципами нормування товарних запасів є оптимальність, надійність, науковість, реальність та ефективність. Основною метою управління товарними запасами є формування й підтримка їх величини на такому рівні, який дозволяє забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром за умов мінімальних витрат. Для досягнення цієї мети керівники або менеджери підприємства повинні вести облік товарних запасів, визначити, скільки треба зберігати запасів, коли розміщувати замовлення та скільки замовляти одиниць товару за один раз. Від керівників і менеджерів торговельного підприємства потрібне вміння не лише визначати необхідну величину запасів, але й розробляти графіки постачань, розраховувати оптимальні партії нових замовлень, добиватися ув'язки обсягу продажів із величиною запасів, за необхідності організовувати складування запасів, брати до уваги вимоги логістики та маркетингу, постійно проводити фінансовий аналіз потреб у запасах, розраховувати витрати, пов'язані із запасами, та враховувати політику у сфері цін.

Ключові слова: товарні запаси; процес управління товарними запасами; ефективність.

Список використаних джерел

1. Олініченко К. С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. *Бізнес-інформ*. 2014. № 9. С. 224–229.
2. Вишневська О. А. управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2810/> (дата звернення: 21.04.2022).

Адаптивні механізми функціонування бізнесу в умовах воєнного стану

Валерія Чернишова

здобувачка групи ФЕУ-511м,

ВНЗ «Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна,

e-mail: chernyshovavaleri@gmail.com

Петро Гудзь

Науковий керівник:

д.е.н., професор кафедри менеджмент,

ВНЗ «Національний університет «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна,

e-mail: pitgudz@gmail,

ORCID: 0000-0001-7604-549X

Після оголошення на території України воєнного стану та початку активної фази бойових дій більша частина бізнесу була фактично паралізована через різноманітні обставини.

Починаючи від морального та психологічного шоку до економічного спаду ділової активності та неможливості здійснення діяльності підприємствами, які знаходяться на території проведення бойових дій.

Саме тому парламентом та урядом було запроваджено ряд ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва під час війни. Нові правила передбачають послаблення вимог щодо ведення бізнесу, доступне кредитування, можливості релокації з територій, де ведуться активні бойові дії, та інші поліпшення, які дозволять бізнесу продовжувати функціонувати й наблизити нашу перемогу [1].

Мета роботи: аналіз адаптивних механізмів функціонування бізнесу в умовах воєнного стану.

За результатами аналізу можна виділити основні останні законодавчі зміни та нововведення:

1. Зменшення додаткового тиску, спрощення поліпшення податкових правил на період воєнного ладу

Якщо під час дії воєнного стану в особи немає можливості своєчасно сплатити податки та збори, подати звітність (за винятком податкової), зареєструвати податкові та акцизні накладні тощо - вона звільняється від фінансової та адміністративної відповідальності. Таке звільнення поширюється як на фізичних так і на юридичних осіб [2].

2. Послаблення вимог щодо порядку отримання дозвільних документів

У період воєнного стану отримання дозвільних документів не вимагається, за окремими винятками (діяльність, пов'язана з радіоактивними та іншими небезпечними речовинами, видобуток корисних копалин, виробництво лікарських засобів, зовнішньоекономічна діяльність, організація та проведення азартних ігор, оцінка відповідності щодо технічних регламентів тощо) [3].

3. Спрощення вимог ведення бізнесу ФОПів.

З 01.03.2022 до завершення 12 місяців після припинення або скасування воєнного стану мають право не нараховувати, не обчислювати та не сплачувати

ЄСВ за себе [4].

4. Кредитування та компенсації для бізнесу.

Під час воєнного стану та протягом 30 днів після його завершення роботодавці мають змогу отримувати компенсацію в розмірі 6500 грн щомісячно за кожного працевлаштованого вимушеного переселенця [5].

5. Підтримка аграрної промисловості.

Безперешкодний процес реалізації насіння і садивного матеріалу врожаю 2021 року та залишків минулих років, необхідного для посіву, без додаткових процедур із сертифікації [6].

6. Спрощені вимоги до маркування харчової продукції.

Операторам ринку харчових продуктів та кормів, які не в змозі виконати вимоги щодо інформації про імпортовані харчові продукти можуть здійснювати реалізацію продукції з інформацією викладеною іноземною мовою [7].

7. Ліберизація трудових відносин.

У разі неможливості з боку роботодавця забезпечити працівника роботою або з боку працівника - виконувати трудові обов'язки, сторони мають право призупинити дію трудового договору. На час такого призупинення за працівником зберігається робоче місце. Заробітну плату та інші виплати, які нараховуються працівнику, має відшкодувати держава-агресор [8].

8. Релоксація бізнесу.

За сприяння державних і місцевих органів влади створюються умови для безоплатного переїзду підприємств; підбору відповідних площ для розміщення виробництва, переміщення і розселення персоналу та підбору працівників у місцях дислокації після переїзду [9].

Отже, налагодження роботи національного бізнесу є запорукою того, що державний бюджет буде наповнюватися, а населення зберігатиме платоспроможність. Активізація бізнес-діяльності - ключовий фактор посилення економічної стійкості держави, а отже, і її здатності ефективно протистояти агресору. Натомість, запорізький бізнес вже отримує підтримку від держави під час війни: фізичні особи підприємці I та II групи звільнені від сплати ЄСВ, відтерміновується сплата податків для підприємств, які не можуть їх заплатити, підприємства та фізичні особи-підприємці III групи звільнені від сплати ЄСВ за найманих працівників, призваних до лав ЗСУ. Відкладається впровадження реєстраторів розрахункових операцій. Для бізнесу будуть скасовані всі заходи ринкового та споживчого нагляду. Встановлено мораторій на проведення перевірок всіх видів бізнесу.

Ключові слова: бізнес-діяльність; підприємці; економічна стійкість держави; державний бюджет; під час війни; спрощення вимог.

Список використаних джерел

1. Підтримка бізнесу в умовах воєнного стану: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html>.

2. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022 №2115-IX, Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану» від 24.03.2022 №2142-IX: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>.
3. Постанова КМУ №314 від 18 березня 2022 року «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану», Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 р. №2118-IX: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text>.
4. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 №2120-IX, Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків в період воєнного, надзвичайного стану» №7234 (прийнято, але не опубліковано): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
5. Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>.
6. Постанова КМУ № 312 від 18.03.2022 р. «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2022-%D0%BF#Text>.
7. Постанова ЕМУ від 9 березня 2022 р. № 234 "Про заходи щодо забезпечення в умовах воєнного стану безперебійного постачання імпортованих харчових продуктів і кормів: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2022-%D0%BF#Text>.
8. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
9. Розпорядження КМУ від 25.03.2022 № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.

Заклад освіти як об'єкт управління

Світлана Яценко

здобувачка групи МЕН/УЗО-21з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: yatsenkosp@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Розробка теоретичних підходів до ефективного управління закладами освіти вважається доцільною та необхідною, оскільки найважливішою частиною системи освіти є розробка окремими організаціями системи їх функціонування. Роль і значення некомерційної освіти пояснюється не лише їх множинністю, а й мірою вирішення проблеми, що має особливе значення для управління. Концепція управління освітою є загальним знаменником у розгляді проблеми ефективних управлінських організацій та систем освіти. У всі роки існування закладу освіти професійна підготовка його керівника була і залишається актуальною проблемою. Традиційно педагога будь-якої спеціальності призначали на посаду керівника закладу освіти або зовсім без підготовки, або, в кращому разі, – з підготовкою на короткотермінових курсах в інститутах післядипломної освіти. Така практика не мала належної системності, і здебільшого новопризначений керівник усвідомлював сутність функціональних обов'язків самостійно, витрачаючи на це декілька років праці на нервових і психічних зусиль, що негативно впливало на якість його роботи і відображалось на ефективності роботи освітянського колективу в цілому.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів життєдіяльності закладу освіти.

Предметом дослідження є особливості закладу освіти як сучасного об'єкта управління.

Метою дослідження є системний аналіз та оцінка особливостей закладу освіти як сучасного об'єкта управління. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались наступні завдання: проаналізовано поняття закладу освіти як педагогічної системи й об'єкта управління; визначено особливості взаємодії закладу освіти із зовнішнім середовищем; розглянуто внутрішню будову закладу освіти, його основні підсистеми та процеси, режим та результати життєдіяльності закладу освіти; виділено різноманіття видів закладів освіти.

Інформаційна база досліджень. Аналіз і пошук вирішення проблем управління закладом освіти триває лише кілька десятиліть, але за цей час накопичився значний об'єм знань, зокрема наукові основи управлінської діяльності керівника закладу освіти та підвищення його управлінської кваліфікації, що знайшли своє відображення у працях Є. Березняка, В. Бондаря, В. Беґея,

Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Крижка, В. Маслова, Н. Островерхової, Є. Павлутенкова, В. Пікельної, В. Пуцова, М. Поташника, Т. Сорочан, Є. Тонконової, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін.

Методологія дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: порівняльного та системного аналізу для визначення особливостей управлінської діяльності закладу освіти. Інформаційною базою дослідження були текстові та електронні матеріали щодо реалізації завдань освітнього процесу, нормативно-правові документи, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проаналізовано поняття закладу освіти як педагогічної системи й об'єкта управління, визначено особливості взаємодії закладу освіти із зовнішнім середовищем. Зокрема, заклади освіти є відкритими системами, вони існують і постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Виживання будь-якого закладу освіти залежить від зовнішнього середовища. Будь-який освітній заклад відчуває на собі вплив соціального клімату в суспільстві, економічних, політичних, правових, екологічних, демографічних, культурних, духовних, соціально-психологічних, етичних, інституціональних факторів. До ближнього соціального середовища закладу освіти входять родини учнів, населення мікрорайону чи населеного пункту, місцеві адміністрації й органи управління освітою, виробничі структури, установи охорони здоров'я, культурно-освітні організації, правоохоронні установи, засоби масової інформації, різні організації, що створюються населенням, релігійні конфесії. Це середовище впливає на освітній заклад, виступає представником більш широкого соціального середовища та джерелом своїх специфічних впливів. У свою чергу, освітній заклад теж може доволі суттєво впливати на ситуацію у ближньому соціальному середовищі [1].

На другому етапі дослідження розглянуто внутрішню будову закладу освіти, його основні підсистеми та процеси, режим та результати життєдіяльності закладу освіти. Встановлено, що заклад освіти – це динамічна система, тому її можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності. Він складається з чотирьох великих компонентів, кожний з яких пов'язаний із відповідною складовою великої підсистеми закладу. Це підсистеми: освітні, інноваційні, управлінські та забезпечення.

Упродовж своєї життєдіяльності заклад освіти не лише виконує різні завдання в різних соціальних ситуаціях, але й існує в різних режимах життєдіяльності, що відрізняються один від одного характером домінуючих завдань і видів діяльності за мірою стабільності процесів, що протікають в освітньому закладі, за результатами досягнень. Так виділяють, режим створення закладу освіти, режим становлення, режим розвитку, цикл нововведень [3]. Ідентифіковано, що результати освіти діляться на остаточні та проміжні. Остаточними є результати освіти випускників закладу. До проміжних відносяться результати освіти учнів, які закінчили черговий клас і переходять у наступний для продовження навчання.

Завершальний етап дослідження було присвячено аналізу різноманіття видів закладів освіти. Визначено, що тип закладу освіти є найбільшою його характеристикою, яка відображає його приналежність до великої групи закладів освіти, що працюють з дітьми певного віку та реалізують по відношенню до них однакові освітні функції. Базова типологія встановлена Положенням про загальноосвітній освітній заклад, що затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від вересня 2018 р. № 254. Заклади освіти доцільно розглядати з адміністративних, економічних, соціокультурних та організаційно-педагогічних позицій. Так, в адміністративному плані заклади освіти представляють собою структури, необхідні для реалізації таких функцій, як планування, розподіл ресурсів, контроль за використанням тощо [3]. З економічних позицій заклади освіти є системами, в яких найбільш повно вирішуються завдання відповідного об'єкта та суб'єкта управління. У соціокультурному плані на рівні освітнього закладу, перш за все, вирішуються завдання врахування місцевих культурно-історичних особливостей і традицій, специфіки суспільних освітніх запитів, зв'язку з іншими сферами громадського життя і, відповідно, завдання перетворення освіти у фактор соціокультурного розвитку території та країни [3]. З організаційно-педагогічних позицій заклади освіти представляють собою єдиний цілісний освітній комплекс, який мобілізує, інтегрує в себе освітній потенціал, фінансово-економічні, матеріально-технічні, кадрові, науково-методичні та інші складові.

Практична значущість результатів дослідження. Таким чином, встановлено, що заклад освіти – це динамічна система, тому її можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності. Він складається з чотирьох великих компонентів, кожний з яких пов'язаний із відповідною складовою великої підсистеми закладу. Це підсистеми: освітні, інноваційні, управлінські та забезпечення. Заклади освіти доцільно розглядати з адміністративних, економічних, соціокультурних та організаційно-педагогічних позицій. Так, в адміністративному плані заклади освіти представляють собою структури, необхідні для реалізації таких функцій, як планування, розподіл ресурсів, контроль за використанням тощо. З економічних позицій заклади освіти є системами, в яких найбільш повно вирішуються завдання відповідного об'єкта та суб'єкта управління. Управлінська взаємодія між учасниками діяльності закладу освіти здійснюється за допомогою інформаційного обміну між суб'єктом і об'єктом управління. Від суб'єкта управління в освітні установи поступають вимоги та запити до системи загальної освіти суспільства та держави, нормативно-правова інформація, розпорядчі документи, чисельні границі контрольованих параметрів, внутрішні установки та регламенти, свідоцтва про організаційну побудову, планові та інші документи, що регламентують внутрішній порядок, а також моральні установки та формалізовані потреби отримувачів освітніх послуг. Загальним вмістом інформаційних потоків, вихідних від об'єкта управління, є те, що в них міститься інформація про досягнуті результати завдяки ефективному управлінню.

Ключові слова: заклад освіти; об'єкт управління; принципи управління; методи управління.

Список використаних джерел

1. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наукових праць, за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.*
2. *Панченко А., Кравчук Н. Управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах нової української школи. Освітологічний дискурс. 2019. № 102 (24-25). С. 297-310.*
3. *Немченко С.Г., Крижко В.В., Шумілова І.Ф., Старокожко О.М., Голік О.Б. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.*

Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми в умовах пандемії COVID-19

Ілона Кутова

здобувачка групи МЕН/УЛД-21мз,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kutovaih@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:
д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки проблема підвищення рівня якості обслуговування у всіх сферах господарської діяльності є надзвичайно актуальною. У сфері логістичної діяльності комплекс характеристик якості обслуговування та витрати на нього є основними конкурентними пріоритетами логістичних фірм та компаній.

Об'єктом дослідження є процес логістичної діяльності компанії в умовах пандемії Коронавірусу.

Предметом дослідження є процеси управління ресурсами логістичної компанії в умовах пандемії Коронавірусу.

Метою дослідження є аналіз процесів управління ресурсами логістичної компанії в умовах пандемії Коронавірусу.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- систематизовано підходи до реформування державної політики у сфері підвищення якості та безпеки перевезень.
- досліджено можливості повноцінної реалізації національних конкурентних переваг, що існують та формуються з урахуванням прогнозних тенденцій світового економічного розвитку. - оцінено інфраструктурний потенціал держави, який спирається на геоекономічні переваги України та є ресурсом динамічного розвитку інтеграційних процесів у всіх регіонах світу.

Інформаційна база досліджень. Конкурентоспроможність як категорію оцінки діяльності логістичних фірм та компаній і її складові досліджували такі автори, як І.В. Багорова, О.Г. Нефедотова, З.С. Каір, А.А. Лук'янченко, А.І. Омелянчук, В.В. Смиринський, А.В. Смиринський, О.М. Сумець, Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, К.М. Таньков, З.М. Андрушкевич, В.А. Павлов та інші.

Методологія дослідження. Для аналізу категорії конкурентоспроможності логістичних фірм та компаній і напрямків її забезпечення на належному рівні використовували загальнонаукові методи аналізу, системного аналізу, групування, ранжування та експертного оцінювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо стану транспортних послуг які

є найбільш значущими в економіці України, їх питома вага у ВВП держави становить близько 12%. Однак темпи зростання галузі є помірними: згідно з даними Державної служби статистики України, за період 2000–2015 рр. обсяг транспортних послуг збільшився в чотири рази, а в 2008–2015 рр. спостерігалось незначне скорочення (на 0,04%). Необхідно зазначити, що світова фінансова криза зробила негативний вплив на розвиток української економіки в цілому, однак практично не вплинула на виробництво транспортних послуг. Так, у 2009 р. ВВП України зменшився на 34,8%, при цьому обсяги транспортних послуг збільшилися на 8%, що пов'язано зі збільшенням мобільності виробників і споживачів послуг, а також загальносвітовою тенденцією до скорочення транспортних витрат [1]. Необхідно зауважити, що нині конкурентоспроможність транспортної інфраструктури України знаходиться на незадовільному рівні, що пов'язано із комплексом політичних, економічних та соціальних проблем. Також суттєво вплинула на спосіб життя період від весни 2020 до зими 2021 року, яка пройшла в режимі перманентної самоізоляції. Більшість громадян всіх країн лишалися вдома, працювали з дому, та майже нікуди не виходили, крім купівлі продуктів та ще деякі з важливих речей. Життя перейшло в онлайн, крім роботи онлайн навчалися, приймали участь в різних конференціях, дивились концерти в прямому ефірі. У зв'язку з цим суттєво змінилися звички і в свою чергу логістика та ланцюги поставок. На перший план вийшли їжа та ліки. Торгові центри закриті, і для більшості FMCG-товарів доступний єдиний спосіб збуту – Інтернет - торгівля. Проте купівельні запити останнім часом змінилися: оскільки не можна вийти з дому, то новий одяг та взуття не потрібні. Закриті кордони, отже, не потрібні валізи. Недоступні парки через можливі штрафи, тому відкладається покупка нового велосипеда, кросівок або роликів. Ці зміни споживчих переваг позначаються і в логістиці. Такі фактори, як режими роботи відправників та одержувачів, коливання курсів валют, термін доставки під час карантинних обмежень за маршрутом транзиту, переорієнтація географії вантажопотоків, призвели до того, що попит зміщується з ракурсу «Продукт» до ракурсу «Рішення». Великий попит мають пакетні пропозиції для оптимізації собівартості. Також комбіновані схеми доставок як компромісне рішення, у якому зберігається баланс «ціна – терміни». Збільшується цінність переваг, що дає диджиталізація. Зростає затребуваність автоматизації процесів та їх інтеграції із системами Клієнтів.

Ринок вже давно належить клієнту, який впливає на формування закупівельної вартості. При цьому замовник диктує підвищені вимоги до якості сервісу та швидкості обміну даними. Тому першочерговим завданням виступає не лише організація безпосередньо доставки вантажів за схемою D-t-D, а й надання комплексного рішення з експертизою та консалтингом. Відбулися політико-економічні зміни які відобразилися у логістиці. Пандемія призвела до прискореного зростання ролі «цифри»: від безконтактних технологій до гаджетів і додатків, що забезпечують безперебійну онлайн - роботу в будь- якій точці світу. За короткий проміжок часу, фактично за місяці, у деяких

сферах пройдено шлях цифрового розвитку на кілька років уперед. Цифрові технології часом прискорять і здешевляють (якщо не за рахунок фінансового, то за рахунок часового ресурсу) процес отримання результату. Тому подальша онлайн - трансформація неминуча. Кожна зміна у суспільстві, чи то ситуації в економіці, чи політиці, знаходять відображення в логістиці. Змінюються ланцюжки поставок, ринки збуту, падає чи зростає попит на ті чи інші групи товарів. Кризу переживуть ті логістичні компанії, які гнучко зреагують на зміни ринку та отримають користь від трансформації, що відбувається. Незважаючи на призупинення виробничих фабрик, заводів, привертають увагу сфери, у яких відзначається підйом. Наприклад, збільшилися постачання товарів медичного та санітарно-гігієнічного призначення, на повну силу працює харчовий сектор.

Масовий перехід споживачів в онлайн змушує компанії переосмислити ланцюжки поставок для конкурентного сервісу. Тому логістичним операторам також доводиться підлаштовуватися і досліджувати потенціал ситуації, що склалася для пошуку нових схем доставки, для оптимізації витрат і мінімізації часу перевезення. Особливе географічне положення України визначає її високий транзитний потенціал як держави, що об'єктивно має відігравати роль геополітичного мосту у транспортних зв'язках, що формуються на провідних напрямках міжнародної торгівлі Європа – Азія, Північна Європа – Близький Схід, країни Африканського континенту [4]. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності необхідно: модернізувати транспортну інфраструктуру; підвищити якість організації доставки вантажів та перевезення пасажирів.

Україна має густу мережу транспортних шляхів, За коефіцієнтом транзитності Україна посідає перше місце в Європі [5, с. 9]. У сфері транспорту зайнято нині 20% населення та 30% основних фондів. Кожну добу кордон перетинає в середньому понад 150 тисяч громадян та 40 тисяч одиниць транспорту [2], що свідчить про значний потенціал розвитку транспортної інфраструктури, однак, як уже зазначалося вище, головною проблемою розвитку транспортної галузі є недосконала державна політика. Слід усунути причини, що стримують підвищення рівня конкурентоспроможності транспортної інфраструктури.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності суттєво залежить від рівня розвитку транспортної інфраструктури України яка знаходиться на незадовільному рівні, що пов'язано з комплексом політичних, економічних та соціальних проблем. Другий чинник це комплексна автоматизація, цифровізація та віртуалізація логістичних процесів та процесів управління ними. Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності суб'єктів логістики в умовах пандемії Коронавірусу є вдосконалення державних механізмів регулювання окремих аспектів інфраструктурного розвитку, що стане першим кроком на шляху залучення іноземних інвестицій, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості послуг, що надаються.

Ключові слова: логістика; логістична фірма; логістичний потенціал; транспортний потенціал.

Список використаних джерел

1. Дорофєєва Х.М. Аналіз показників роботи транспортної системи України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. С. 64–69.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2022).
3. *The Global Competitiveness Report. Official web-site of World economic forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 19.04.2022).
4. Хумаров О.А. Підвищення конкурентоспроможності України: мобілізація транзитного потенціалу. URL: http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/11_2009/23.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
5. Філіпенко А.С., Будкін В.С., Гальчинський А.С. *Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть*. К. : Либідь, 2002. 470 с.
6. Гураль Денис, операційний директор групи компаній AsstrA. URL: <https://by.linkedin.com/in/denis-gural-8a97123b> (дата звернення: 19.04.2022).

Сутність стратегічного і оперативного контролінгу сучасних організацій

Євгеній Осколок

здобувач групи Мен-18,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OskolokYV@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств постійно ускладнюються через зовнішні та внутрішні фактори, що призводить до зростання потреби в удосконаленні методів управління на різних рівнях діяльності підприємства. Тобто виникає необхідність у якісно нових змінах у розумінні цілей, принципів, елементів структури і методів їх реалізації. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає основною метою його діяльності, що забезпечується прогнозуванням розвитку ринкової ситуації та гнучкістю відносно нових загроз й можливостей. Система контролінгу охоплює весь комплекс новітніх управлінських заходів і забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта що впливає на зростання конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є види контролінгу сучасних організацій та їх сутність.

Предметом дослідження є науково-теоретичні та практичні аспекти видів контролінгу сучасних організацій.

Метою дослідження є аналіз сутності видів контролінгу сучасних організацій.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- аналіз наукових джерел щодо стратегічного контролінгу;
- збір та систематизація інформації щодо оперативного контролінгу;
- діагностика існуючих видів контролінгу та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у контролінг та його види зробили такі вітчизняні вчені як, Анискин Ю.П., Гунченко М.В., Журба Т.С., Ільїна С.Б., Князевич А.О., Криклій А.С., Маркіна І.А., Мухомедзянова Е.В., Таран-Лала О.М., а також такі зарубіжні вчені, як Д.М. Роль-Андерсон, С.М. Брегг, П. Еванс. В їхніх наукових роботах розглянуто контролінг, його види та роль в системі управління підприємством.

Джерелами дослідження є нормативно-правові акти, публічні монографії, статистичні дані державних органів та підприємств, наукові фахові публікації, які стосуються сфери контролінгу.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо видів контролінгу використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та системний підхід. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Діагностика існуючих завдань видів контролінгу здійснювалась з використанням методів формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо наукових джерел щодо стратегічного контролінгу. Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси і ризики. Діяльність стратегічного контролінгу розпочинається зі встановлення стратегічної мети діяльності мінімум на 5 років [1, с. 26]. Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу, управляюча зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою. Стратегічний контролінг направлений на реалізацію довгострокових стратегій і програм. Ціль стратегічного контролінгу — це своєчасне встановлення причин відхилення в цілях внесення поправок в стратегію фірми до виникнення оперативних недоліків. Найважливішими показниками стратегічного контролінгу є: економічна ефективність, конкурентоздатність, мобільність та стійкість [2, с. 39].

Другим етапом дослідження є збір та систематизація інформації щодо оперативного контролінгу. Оперативний контролінг - це вид контролінгу, який орієнтований на оперативне (поточне) планування діяльності суб'єкта підприємництва, що, в свою чергу, є основою успіху стратегічного контролінгу і стратегічного планування. Оперативний контролінг вирішує більш локальні задачі ніж в стратегічному контролінгу. Так, найважливішою задачею оперативного контролінгу є забезпечення існування суб'єкта підприємництва, для вирішення якої вирішуються такі завдання, як: планування, аналіз і управління. Тобто оперативний контролінг має на меті забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства. Одною із ключових відмінностей між стратегічним і оперативним контролінгом є орієнтація. Якщо стратегічний контролінг орієнтується на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, то оперативний контролінг концентрується здебільше на внутрішньому середовищі підприємства. Контрольними показниками оперативного контролінгу є: рентабельність капіталу, продуктивність, ступінь ліквідності та прибутковість [3, с. 19].

На третьому етапі дослідження була проведена діагностика існуючих видів контролінгу та розробка заходів щодо їх удосконалення. Для покращення діяльності підприємства з використанням обох видів контролінгу необхідно забезпечити чітке поєднання стратегічного та оперативного контролінгу. Таким чином, поточні проблеми, які розглядаються з позиції оперативного контролінгу висвітлювались не просто з точки зору вирішення поточних проблем, а переливались у загальну стратегію підприємства і відповідно загальним принципам підприємства. Дане розуміння створить єдність обох видів

контролінгу на підприємстві та сприятиме подоланню оперативних рішень для досягнення загальних цілей підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління фірмою на досягнення поставленої мети. Контролінг об'єднує різні функції управління, використовуючи їх у вирішенні завдань стратегічного та оперативного рівня. Внаслідок цього, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на управління підприємством і здатний не лише забезпечувати інформаційну підтримку прийняття рішень, але й визначати стратегію та прогнозувати майбутні результати діяльності. Створення, реалізація та оцінювання ефективності впровадження системи контролінгу як на стратегічного, так і на оперативного рівнях має переливатись у загальну стратегію підприємства і її довгострокових цілей.

Ключові слова: контролінг; стратегічний контролінг; оперативний контролінг.

Список використаних джерел

1. Ільїна С. Б., Журба Т. С. *Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості: навчальний посібник*. К.: Професіонал, 2012. 592 с.
2. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. *Контролінг для менеджерів : навч. посіб.* К. : Центр навчальної літератури, 2013. 304 с.
3. Брітченко І. Г., Князевич А. О. *Контролінг : навч. посіб.* Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

Інформаційно - аналітичне забезпечення як дієвий інструмент управління економічною безпекою логістичної компанії

Євген Троян

здобувач групи МЕН/УЛД-21мз,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: troianym@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Сучасний бізнес неможливий без підтримки інформаційних технологій. Інформація стала важливим ресурсом, безцінним продуктом та основним внеском у прогрес та розвиток. Здатність бізнесу виживати у дедалі більш конкурентоспроможному та глобальному середовищі значною мірою залежить від їхньої здатності отримувати доступ до інформації як ресурсу та використання нових технологій [1, с.206]. З іншого боку, на сьогоднішній день, економічне шпигунство (несанкціоноване використання конфіденційної інформації, технологій, інших об'єктів інтелектуальної власності) є одним із супутників ринкової економіки, причому внаслідок посилення конкурентної боротьби як на національних, так і міжнародних ринках, його масштаби значно зростають [2, с.39].

Об'єктом дослідження є система інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою логістичної компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти реалізації процесів інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою логістичної компанії.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою логістичної компанії та визначення місця і ролі потоків інформації в діяльності логістичної компанії й формування дієвого механізму захисту конфіденційної інформації як запоруки економічної безпеки юридичної особи.

Інформаційна база досліджень. Засади формування системи економічної безпеки на макро та мікро рівнях, закладено такими сучасними науковцями, як: Алькема В. Г., Блудова Т. В., Варналій З. С., Васильців Т. Г., Власюк О. С., Гнилицька Л. В., Горбулін В. П., Грушко В.І., Денисенко М.П., Живко З. Б., Зачосова Н.В., Захаров О.І., Іляш О. І., Кавун С. В., Камлик М. І., Качинський А. Б., Коваль О. П., Козаченко Г. В., Копитко М.І., Коробчинський О.Л., Куркін М.В., Ляшенко О. М., Мартинюк В. П., Мігус І. П., Мокій А. І., Момот Т. В., Олійник Д. І., Россошанська О.В., Собкевич О.В., Суходоля О. М., Сухоруков А. І., Троц І.В., Франчук В. І., Шаров О. М., Шемаєв В. М., Шемаєва Л. Г., Штангерт А.М., Юрків Н. Я. та інші.

До числа зарубіжних вчених, у царині наукових інтересів яких перебували питання ефективного управління суб'єктами господарювання із використанням ризик-менеджменту, у тому числі різні аспекти забезпечення їх економічної безпеки, можна віднести таких науковців, як: Астахов А., Бартон Т.А., Гірс К., Д. Валіс, Жан-Поль Луїсо, Кетч К., М. Коуцкі, Расмуссен М., Нестеров С., Роберт М. Лі, Мур А., Кейнс Дж. Мейнард. Найт К., Уокер П.Л. Шваб К., Шенкир У.Г., Хларден К. та ін. Проблеми управління інформаційно-аналітичним забезпеченням в системі економічної безпеки досліджували: Суханова Н. В., Сахарцева І.І., Шляга О.В., Ілляшенко С.М., Пойда-Носик Н.Н., Круш П.В., Кулик Г.Ю., Беднарська О.Р. та інші.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Для ідентифікації існуючих підходів до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки логістичної компанії використовувались методи формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо розуміння категорії економічна безпека підприємства та організаційного механізму її забезпечення. Встановлено, що економічна безпека підприємства це — стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності; ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємниць здібностей; здатність ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам; сукупність організаційно-правових, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних, технічних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування підприємств відповідно до їхньої мети [3, с.11]. Ідентифіковано важливу роль інформації щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки. Вирішальним ресурсом буде в цьому випадку інформаційний потік, наряду з фінансовим і матеріальним який є важливим об'єктом логістичної системи компанії. В нашому розумінні інформаційний потік - це рух інформації, що відображає динаміку товарів і в основному фіксується в таких документах, як накладні, рахунки - фактури, інші доходи та витрати. Інформаційний потік в логістичних системах забезпечує координацію, адаптацію та гнукість реакції на внутрішні та зовнішні фактори впливу. В аспекті курування таким потоком слід виділити організаційно-економічний механізм логістичної компанії, яким є її логістична інформаційна система. Логістична інформаційна система - це організована певним чином серія взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки (різні довідники та необхідні засоби програмування), що забезпечують рішення для функціональних

можливостей з управління потоковими процесами на підприємстві [4, с.311].

Другий етап дослідження був присвячений аналізу основних складових інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою суб'єкта господарювання. Встановлено, що управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії, в аспекті інформаційно - аналітичного забезпечення вимагає від компанії належного рівня збору, зберігання, обробки, використання, охорони і захисту інформації, що належить юридичній особі і є для неї цінною. Це означає, що логістична компанія має використовувати в своїй роботі сучасне і якісне програмне забезпечення (WMS - система управління складом, SRM - система по роботі з клієнтами, ERP - система забезпечення ресурсами і планування продажів, ТСД - термінал збору даних для працівників, які безпосередньо працюють з товаром), яке надасть можливість оброблювати інформацію (внесені дані) швидко і досконало, що тим самим упорядкує бізнес процеси в самій компанії і в роботі з клієнтами (підвищить швидкість обробки замовлень); розробити дієві механізми використання, охорони і захисту конфіденційної інформації. В нашому випадку під інформацією ми розуміємо будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [5, ст.1]. Важливою є категорії інформації з обмеженим доступом, а саме конфіденційна, таємна та службова. Конфіденційною є інформація про фізичну особу, а також інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень. Конфіденційна інформація може поширюватись за бажанням (згодою) відповідної особи у визначеному нею порядку відповідно до передбачених нею умов, а також в інших випадках, визначених законом [5, ст.21]. Комерційною таємницею є інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці [6, ст. 505]. Відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам господарювання можуть бути визнані його комерційною таємницею. Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю, спосіб їх захисту визначаються суб'єктом господарювання відповідно до закону [7, ст. 36]. Отже аналіз свідчить, що інформація є важливим об'єктом логістичної системи. Наявність потужної інформаційно - аналітичної системи в компанії відразу відносить її до домінуючих гравців ринку товарів і послуг. Охорона і захист інформаційних продуктів на сьогоднішній день є надзвичайно актуальним, адже технологічний рівень компаній різниться, а бажання бути

першими на ринку товарів і послуг є у всіх.

Завершальний етап дослідження було присвячено визначенню місця та ролі комерційної таємниці в системі інформаційно-аналітичного забезпечення логістичної компанії. Встановлено, що найпростішим заходом щодо охорони і захисту інформації, яка належить юридичній особі є встановлення режиму доступу до того чи іншого документа чи програми для співробітників компанії. Другим способ захисту інформації в компанії є запровадження електронного документообігу. В логістичній компанії є конфіденційна інформація, яка для неї має цінність і підпадає під законодавчі ознаки визначення її комерційною таємницею, то вона захищається діючим законодавством України, але для цього необхідно керівництву компанії здійснити наступні кроки: затвердити Положення про комерційну таємницю; визначити порядок використання (доступу) комерційної таємниці; встановити відповідальність за порушення Положення про комерційну таємницю; ознайомити співробітників із змістом Положення про комерційну таємницю і засвідчити цей факт їхніми підписами. Щодо охорони і захисту конфіденційної інформації керівництву логістичної компанії слід збагнути такі речі: в законі України "Про інформацію" зазначено, що фізичні чи юридичні особи самостійно надають дозвіл чи встановлюють заборону на використання конфіденційної інформації, яка їм належить, яку інформацію слід відносити до конфіденційної визначає її власник; в Господарському кодексі України зазначено, що склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю визначається суб'єктом господарювання, якому вона належить. І найголовніше, що визначення комерційної таємниці, яке зазначено в Цивільному кодексі України містить дві ключові ознаки, на підставі яких і відносять інформацію до комерційної таємниці: не загальновідомість і не легкодоступність. Якщо ми будемо дотримуватись цих двох ознак щодо збереження важливої для нас інформації, то вона вже фактично буде захищеною, не дивлячись на те, чи відносить її саме законодавець до комерційної таємниці. Тим самим ми здійснимо адекватні кроки щодо її збереження і захисту від несанкціонованого використання і як результат підвищимо рівень економічної безпеки нашої компанії.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, враховуючи значне розширення переліку інформаційних систем і технологій у діяльності логістичних компаній питання інформаційно-аналітичного забезпечення їх економічної безпеки є надзвичайно-актуальним. Логістичні компанії представлені на українському ринку логістичних послуг, особливо при взаємодії з великими торговельними мережами повинні в системі власної економічної безпеки мати сучасне та ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення яке забезпечить належний рівень їх економічної безпеки. Особливо важливою є завдання керування інформацією яка відноситься до категорій комерційна таємниця. Зростання попиту на інформаційні технології логістичних компаній є важливим напрямком забезпечення їх економічної безпеки і в подальшому буде збільшувати розрив між провідними логістичними операторами й відсталими в

технологічному відношенні компаніями.

Ключові слова: логістична компанія; безпека; економічна безпека; інформаційно-аналітичне забезпечення.

Список використаних джерел

1. Биців М.М. "Значення інформаційних технологій як чинника інновацій у діяльності малого та середнього бізнесу". Дрогобицький державний педагогічний університет ім. І. Франка. УДК 334.012.61 - 022.5.658.589.
2. Андросук Г.О. "Наука, технології, інновації". 2018. №3. С.18-24.
3. "Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності" В.Г. Алькема, О.С. Кириченко. Вищий навчальний заклад університет економіки та права "Крок". Київ. 2017.
4. Скіцько В.І. "Електронна логістика як складова сучасного бізнесу". Бізнес Інформ. 2017. №7. с.36-41.
5. Закон України "Про інформацію" від 02 жовтня 1992 року. ВВРУкраїни. 1992. №48, Ст.650.
6. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року. ВВРУкраїни. 2003. -№№ 40-44, Ст.356.
7. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року . ВВРУкраїни. 2003. -№18, № 19-20, № 21-22, Ст. 144.

Ризик – менеджмент як інструмент управління в мережевій організації

Євген Троян

здобувач групи МЕН/УЛД-21мз,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: troianum@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Конкурентні умови зовнішнього середовища спонукають більшість компаній до пошуку способів підвищення ефективності всіх сфер їх функціонування. Динамічні зміни зовнішнього середовища підвищують ступінь ризику діяльності підприємства. Управління ризиками – один з найважливіших аспектів забезпечення сталого функціонування і розвитку підприємства. Особливо це питання актуалізувалося в діяльності мережових організацій.

Об'єктом дослідження є методи та інструменти сучасного ризик-менеджменту в діяльності мережових організацій.

Предметом дослідження є методичні та практичні аспекти застосування методів та інструментів сучасного ризик-менеджменту в мережових організаціях. **Метою дослідження** є ідентифікація й визначення чинників і умов, які провокують настання ризиків в діяльності мережевої компанії та їх аналіз й розробка алгоритму управління ними.

Інформаційна база досліджень. Методичні та практичні аспекти застосування методів та інструментів сучасного ризик-менеджменту в мережових організаціях вивчали: Ю. Вайлунова, Х. Вютрих, А. Філіпп, М. Кастельс, А. Магомедова, Р. Патюрель, В. Дмитрієв, Д. Іванов, А. Катаєв, Ю. Вертакова, А. Асаул, О. Сущенко, Л. Буздаков, О. Парубець, П. Іжевський, С. Джонс, С. Боргатті, В. Хестерлі, К. Раєвська, Д. Усов, В. Акулов, М. Рудаков, М. Шерешева, С. Горбунов тощо. Необхідно відзначити відсутність методичного інструментарію щодо аналізу ефективності застосування інструментарію ризик – менеджменту для таких структур.

Методологія дослідження. В даній роботі було використано загальнонаукові методи дослідження спостереження, вимірювання, аналізу та синтезу і моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було проаналізовано сучасні базові положення ризикології. Встановлено, що ризикологія - наука, що вивчає основні закономірності, принципи та інструментарій виявлення, обліку, оцінювання та управління ризиком [1, с.9]. Ризикологія як галузь економічної науки ґрунтується на пізнанні і свідомому використанні економічних законів і закономірностей функціонування та

розвитку об'єктів і суб'єктів в умовах невизначеності та конфліктності зовнішнього та внутрішнього середовища. Об'єкт ризикології - економічні суб'єкти, політичні утворення, процеси ендогенного та екзогенного характеру, що є джерелом ризику, предметом впливу або суб'єктом управлінських дій [1, с.9]. Предмет ризикології - сукупність конкретних форм вияву невизначеності та конфліктності, притаманних процесам функціонування і управління об'єктами ризику, формування дієвого механізму оцінювання, моделювання, управління ним [1, с.11].

Другий етап дослідження присвячено важливому напрямку практичної ризикології, а саме ризик-менеджменту. Науковці ризик-менеджмент визначають як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації [2, с.8]. Існують різні стратегії ризик-менеджменту: прийняття ризику; повна або часткова передача його іншій стороні (наприклад, шляхом страхування); усунення ризику шляхом прийняття «стратегії виходу»; здійснення ризик-менеджменту персоналом [2, с.46]. Основним інструментом ризик менеджменту на практиці є стандарти. Технічним комітетом міжнародної організації з стандартизації (ISO) в лютому 2018 року було розроблено нову версію стандарту ризик - менеджменту ISO3100:2018 [3]. З 1 січня 2019 року цей стандарт набув чинності в Україні[4]. Він містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Зазначений стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках підприємства [5, с.8].

Завершальний етап дослідження було присвячено питанням забезпечення гнучкості мережевого підприємства в умовах динамічних змін середовища його функціонування. Однією із основних тенденцій на початку ХХІ ст. є прагнення підприємств бути гнучкими та еластичними щодо швидких змін оточення, на які вони не мають жодного впливу. Вагоме значення має потенціал поєднання конкуренції та кооперації та зростання ролі інтеграційних процесів, що підвищує гнучкість, а отже, адаптивність підприємства до умов невизначеності. В сукупності це приводить до заміни традиційних підприємств гнучкими [6, с.14].

Сучасною організаційною формою гнучкого підприємства, що набуває поширення у зв'язку із виникненням нових правил та підходів до управління, є мережева організація. Мережеві організації є фундаментом становлення мережевої економіки, характерною рисою якої є взаємопроникнення сил конкуренції, як формисуперництва, конфронтації та співпраці, якії протилежності, унаслідок посилення інтеграційних процесів [6, с.38]. У мережевих організаціях послідовність команд ієрархічної структури замінюється ланцюгом замовлень на поставку продукції та розвитком стосунків з іншими фірмами. Тобто базовим принципом управління в цих організаціях стає координація замість централізації і децентралізації.

Сьогодення вимагає від організацій бути ефективними, гнучкими,

клієнтоорієнтованими, конкурентоздатними, їх діяльність має бути прозорою і зрозумілою для оточуючих, з високим рівнем корпоративної культури і з високим рівнем соціальної відповідальності. Ключовими факторами управлінської діяльності в умовах сьогодення є вміння передбачати найімовірніший варіант розвитку ситуації, вчасно реагувати на можливі зміни, запобігти кризовим явищам і все це в умовах великої невизначеності. Передбачати означає здатність правильно оцінити ситуацію, її проаналізувати, спрогнозувати можливі наслідки розвитку ситуації і змодельовати стратегію поведінки на той чи інший можливий розвиток ситуації. Не менш важливим є визначення ризик-стратегії підприємства. Цікавим моментом є те, що стратегія обирається заздалегідь, тобто до настання можливих ризикових ситуацій. Окрім того є вироблений європейською організацією стандарт ризик-менеджменту, тобто визначено дії щодо запобігання ризикам (ISO3100:2018).

Практична значущість результатів дослідження. Таким чином, боротьба з можливими ризиковими ситуаціями починається не з моменту виявлення ризику, а з моменту створення мережевої компанії, адже саме на цьому етапі ми маємо змогу побудувати його ризик стратегію, визначити механізм управління організацією, який обов'язково має ґрунтуватися на економічних законах. Лише в такому випадку ризик із розряду реального перетвориться на розряд можливого. Чинники і умови, які можуть спричинити настання несприятливих ситуацій знаходяться не зовні, а в самій компанії, в її вразливих місцях, де допущенні помилки в управлінні тими чи іншими процесами, адже суб'єкт господарювання в процесі свого функціонування, тобто здійснення фінансово-господарської діяльності знаходиться в динамічному середовищі (ринку), якому притаманні певні закономірності, які необхідно розуміти, вивчати, аналізувати і відштовхуючись від цього моделювати свою тактику і стратегію ведення бізнесу

Ключові слова: мережева компанія; ризик-менеджмент; стандарти ризик-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Стешенко О.Д. *Ризикологія: навчальний посібник*. Харків. 2019 р. 180 с.
2. Боровик М.В. *Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 - Менеджмент*. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків. 2018. 65 с.
3. Старостіна А.О., Кравченко В.А. *Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб.* К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2004. 200 с.
4. Наказ Державного підприємства "Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості" № 446 від 29.11.2018 "Про прийняття та скасування національних стандартів, прийняття поправки до національного стандарту".
5. Калініченко З.Д. *Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спеціальності 051 "Економіка"*. Дніпро. 2021. 224 с.
6. Крикавський Є.В. *Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

Проектування логістичної системи у компанії ПАТ «Київхліб»

Альона Патерикіна

здобувачка групи МЕН/УЛД-21,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PaterykinaAK@krok.edu.ua

Сергій Філатов

Науковий керівник:

кандидат технічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: FilatovS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-9831-7051

Актуальність цієї роботи. Дослідження присвячене надзвичайно важливим і водночас дуже складним питанням – процесам проектування логістичних систем, як невід'ємної частини системної інженерії. Ця проблема не повністю вивчена на цьому рівні теоретичних і в області практичного застосування принципів проектування. Вимогливий ринок і зростаюча конкуренція означають, що підприємства змушені шукати нові рішення в області виробничих процесів, адаптуючись до вимоги клієнтів через систематичне вдосконалення продукції.

Діяльність з поліпшення має бути ефективною, тобто шляхом їх отримання давати такі ж ефекти, як і конкуренція за нижчого рівня витрат. З цієї причини підприємці шукають нові рішення, зокрема, у сфері менеджменту, комп'ютеризації, інформаційних технологій та інших міждисциплінарних досягнень в телекомунікаціях, автоматизації, роботизації, гнучких виробничих системах, матеріалобудування, мікроелектроніки. Застосування нових розробок часто впроваджується в компаніях через проекти, які по суті поєднують такі елементи, як: вартість, час, якість, ресурси, ризики, закупівлі, розробка, виконання, контроль та інтеграція плану.

Згідно з останніми дослідженнями, проведеними в компаніях, все частіше для покращення потоку матеріального потоку та супровідної інформації використовуються проекти, що дозволяють використовувати логістичні системи.

Об'єкт дослідження є процес проектування логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

Предмет дослідження. є особливості процесу проектування логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

Метою роботи є: дослідження особливостей проектування логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

- визначити головні поняття дослідження: «логістична система», «підприємство»;
- дослідити теоретичні основи проектування інтегрованого управління логістикою;
- проаналізувати методи та принципи дослідження проблем проектування логістичної системи підприємств;
- зробити загальну характеристика підприємства ПАТ «Київхліб»;

• зробити проект нової логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

Кількість літературних джерел, в яких досліджуються питання, що стосуються застосування логістики та формування логістичних систем на підприємствах є невеликою. Зарубіжними науковцями Дональд Баверсокс і К. Кльозе, частково досліджено проблеми формування логістичних систем на підприємствах харчової промисловості. Серед українських фахівців важливий внесок у розвиток логістики зробили Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Окландер, В. Николайчук, І. Смірнов та ін. Однак, низку питань щодо формування логістичних систем на підприємствах належним чином не досліджено.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний, синтезу, аналізу, порівняння.

Інформаційною базою для написання роботи стали теоретичні розробки науковців, періодичні статті.

Перший етап дослідження зосереджений розглядати з теоретичної точки зору основні концепції логістики, логістичний менеджмент, показники продуктивності, економічність і якість логістичної системи. На першому етапі досліджується теоретичні основи проектування інтегрованого управління логістикою. Також розглядаються методи та принципи дослідження проблем проектування логістичної системи підприємств.

Приступаючи до проектування логістичної системи компанії, важливо брати до уваги:

- тип підприємства (наприклад, класичний, мережевий, віртуальний, на основі інтелектуального виробничі системи - фрактальні, біологічні, холонічні тощо;
- функціонуюча концепції управління;
- правосуб'єктність (наприклад, в рамках концерну, холдингової компанії, групи);
- розмір компанії (наприклад, малі, середні, великі підприємства);
- глибина та ширина логістичних каналів (наприклад, у межах національного масштабу).або євро логістика);
- організаційну форма логістики (наприклад, офіційна, напівформальна, неформальна;
- структуру виробничого процесу;
- форма організації виробництва (наприклад, неритмічна - непоточна, унікальна, ритмічна - потокова, повторювана, виробничі системи, автоматизовані системи виробництво);
- характеристики продукту.

На другому етапі дослідження зроблено аналіз господарської та комерційної діяльності підприємства ПАТ «Київхліб». Також зроблено аналіз логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

На завершальному етапі дослідження розглядали питання логістичної системи яка аналізується з використанням обраних показників продуктивності. Розробили проект нової логістичної системи на підприємстві ПАТ «Київхліб».

Ключові слова: проектування; логістична система; підприємство; управління.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.
2. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 580. С. 450.
3. Смирнов І. Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика : навч. посібн. К. : ЦУЛ, 2013. 224 с.
4. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкуренто спроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2016. №1. С. 126–134.

Збалансована система показників як основа управління закладами неформальної освіти дорослих

Ольга Наконечна

аспірантка

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: NakonechnaOA@krok.edu.ua

Олександра Ляшенко

Науковий керівник:

д.е.н., професор, директор кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: LOM@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8261-1136

Дане дослідження присвячене особливостям застосування збалансованої системи показників в управлінні закладами неформальної освіти дорослих. Запропоновано адаптаційну модель ЗСП для таких закладів. Представлено аналітичні моделі та індекси, що можуть бути використанні у якості метрик збалансованої системи показників. Надано їх характеристики.

Освіта в Україні являє собою основу інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, а також є запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Неформальною освітою є освіта, що здобувається за освітніми програмами, які, як правило, не передбачають присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але можуть завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій [1]. Саме неформальна освіта дозволяє дорослому населенню країни отримати професійні знання, необхідні для підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей та адаптації до нових соціально- економічних умов у короткий термін. Останні п'ять років неформальна освіта дорослих в Україні набуває надважливого значення, особливо коли мова йде про сталий та збалансований розвиток суспільства [2].

Сучасні заклади неформальної освіти дорослих (ЗНОД) в Україні функціонують в умовах невизначеності, турбулентності, динамічного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. В умовах постійної конкуренції важливо не тільки правильно вибудувати бізнес-модель в таких закладах, а й забезпечити її стійкий подальший розвиток. Управління ЗНОД в таких умовах потребує впровадження особливих технологій[3].

Збалансована система показників (ЗСП) (англ. BalancedScorecard (BSC)), як система менеджменту, була розроблена на початку 1990-х років Р. Капланом і Д. Нортон. Головна її мета- забезпечення чітких формулювань стратегічних планів та їхня реалізація за рахунок використання як фінансових, так і нефінансових показників. Адаптація та впровадження ЗСП в управлінні закладом неформально освіти дорослих дозволить керівнику володіти інформацією як щодо внутрішніх процесів в організації, так і щодо їх зовнішніх наслідків та впливів. Адже, BSC

оцінює діяльність закладу у чотирьох основних напрямках: аспект клієнта, внутрішньо-господарські процеси, напрям інновацій та навчання, а також фінансовий аспект. По кожному напрямку визначають основні цілі; показники, за якими відбувається оцінювання ефективності установи за таким напрямом; завдання та заходи для досягнення визначеної мети [4].

Для ЗНОД аспект клієнта має визначальне значення, адже на сьогодні в головним критерієм оцінки якості освіти та рейтингу закладу неформальної освіти є «народне» визнання. Зацікавленість дорослих слухачів у навчанні в закладі, що впроваджує «Lifelong Learning» на території України є важливою ознакою довіри та свідченням конкурентоспроможності установи. Такий аспект клієнта можна оцінити, використовуючи для прийняття управлінських рішень індекс NPS (Net Promoter Score) - індекс споживчої лояльності- метрика, що відображує рівень задоволеності слухачів ЗНОД якістю надання освітніх послуг, наповненістю начальних програм, методами викладання, ціновою політикою та можливістю застосовувати отримані знання на практиці. Опитування, що має проводитися на постійній основі, має дати відповідь на запитання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте наш заклад другу або колезі?». Відповідь на питання - оцінка за шкалою від 0 до 10, де 10 – «Із задоволенням порекомендую», а 0 – «Ніколи в житті не стану цього робити». Результати такого опитування легкі у зборі та оцінці. Для обчислення NPS необхідно з процентної кількості лояльних відгуків відняти процентну кількість недоброзичливих відгуків [5]. Для розуміння внутрішньо-господарських процесів в закладі неформальної освіти дорослих аналізують процеси, які можуть забезпечити виключні конкурентні переваги. Цьому може сприяти Модель CAF (Common Assessment Framework – Загальна схема оцінювання) [6]. Вона дозволяє побачити цілісну картини організації та сформувати комплексний підхід до аналізу діяльності закладу. Модель CAF включає можливості (лідерство: персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси), процеси, результати для персоналу, споживачів / громадян, суспільства, звітні результати діяльності. Кожен критерій моделі розбитий на 28 підкритеріїв, що охоплюють основні напрямки, що приймаються до уваги при оцінці організації [7]. Основним призначенням запровадження зазначеної моделі в складі збалансованої системи показників є механізм самооцінювання організації з метою діагностування та покращення її діяльності. Аспект інновацій та навчання в системі управління ЗНОД має розглядатися в контексті подальшого зростання та поліпшення загального стану організації. Як складова збалансованої системи показників цей аспект пропонується оцінити через визначення індексів ефективності навчання персоналу та рівня удосконалення внутрішніх процесів за рахунок застосування інноваційних рішень та підходів. Показниками для визначення фінансового аспекту ЗСП в управлінні ЗНОД можуть бути: виручка, витрати, розміри оборотного капіталу та інші загальноприйняті фінансові показники [8]. Також, для прийняття управлінських рішень пропонується застосовувати оцінку ризиків та операційний прибуток (EBIT).

При побудові збалансованої системи показників для управління

організацією важливо зберігати рівновагу між усіма показниками, кожний з яких характеризує різні групи процесів. Застосування збалансованої системи показників дозволить спрямувати стратегію та місію закладу неформальної освіти дорослих у визначені показники та матеріальні цілі. Також сформована система показників надасть менеджменту закладу можливість оперативно приймати рішення, враховувати швидкоплинні зовнішні фактори під час оцінки ризиків та дозволить у загальному підсумку збільшити вартість установи на ринку.

Ключові слова: збалансована система показників; неформальна освіта; освіта дорослих; технології управління.

Список використаних джерел

1. Закон України "Про освіту". Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст. 380.
2. Неформальна освіта дорослих-тренд ХХІ століття / Аніщенко О, Лук'янова Л., Прийма С.// Рідна школа-2017, №11-12, ст.3-5.
3. Новітні технології управління організацією / Т.Попович, Л.Галько//Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.]. - Тернопіль : THEU, 2020. - С. 151-154.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measuresthendrive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
5. Сучасні тенденції управління закладом неформальної освіти/ Наконечна О.А., Пазєєва Г.М./ Збірник тез конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» - [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/595>.
6. CAF (Common Assessment Framework)/ Encyklopedia Administracji Publicznej-[Електронний ресурс] Режим доступу [http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/CAF_\(Common_Assessment_Framework\),_Wsp%C3%B3lna_Metoda_Oceny/ru](http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/CAF_(Common_Assessment_Framework),_Wsp%C3%B3lna_Metoda_Oceny/ru).
7. Чикаренко І. А. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку Економіка і менеджмент –2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар.наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. – Дніпропетровськ, Біла К.О. – 2014. –Т.6. – С.150-153.
8. Управленческий учет: проблемы адаптации к отечественной теории и практике / С. А. Николаев // Бухгалтерский учет. – 2006. – № 1,2,3. – с. 16–21, 41–50, 47–51.

Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємств

Олександр Правдивець

*кандидат військових наук, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки,
Науково-навчального інституту менеджменту безпеки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pravd72@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5242-9683*

Світ швидко змінюється. Настає епоха коли радикальні зміни технологій, ті, що колись вважалися фантастикою, сьогодні вже є реальним проєктом над яким працюють інноваційні компанії, зокрема впровадження штучного інтелекту, роботизації, безпілотних транспортних засобів, трьох вимірний друку, нанотехнології, біотехнології, цифрових інформаційних технологій тощо [1].

Особливістю стає те, що впровадження інноваційних технологій характеризується великою швидкістю та супроводжується потужною конкуренцією підприємств спрямованою на завоювання ринків та клієнтів по всьому світу. Також, в сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються кризовими ситуаціями, політичною нестабільністю, неузгодженістю та недосконалістю правової бази, відсутністю науково-обґрунтованої концепції реформ, криміналізацією бізнесу, виникає потреба вивчення та удосконалення методичних підходів до формування та забезпечення економічної безпеки господарської діяльності підприємства.

Крім того, у зв'язку із тотальним застосуванням цифрових інформаційних технологій зростає залежність ефективності прийняття рішень від оперативного збору, накопичення (зберігання), обробці (аналізу) великих обсягів інформації, яка необхідна для прийняття і підтримки управлінських рішень.

Зазначена конкурентна боротьба та обробка великих обсягів інформації створює ряд загроз та ризиків, що впливають на економічну безпеку підприємств. В цих умовах найважливішим завданням системи економічної безпеки (далі – СЕБ) підприємства є активне проведення інформаційно-аналітичної роботи з метою вивчення існуючих та виявлення (прогнозування) інших викликів та загроз, які імовірно можуть виникнути у майбутньому. Це дозволить здійснювати ефективне управління СЕБ, оперативно реагувати на всі негативні зміни, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства, та ті, які тільки починають формуватися, і в повному обсязі у найближчій та віддаленій перспективі негативно впливатимуть на стан економічної безпеки [2].

На думку авторів [3, 4], інноваційний розвиток СЕБ підприємств є складним завданням, успішне вирішення якого залежить від багатьох факторів, зокрема від аналізу інформаційних ресурсів підприємств.

Отже, проведення багатфакторного аналізу інформаційних ресурсів підприємств набуває ознаки основної функції інформаційно-аналітичного забезпечення СЕБ.

Тому, вивчення та розробка підходів щодо створення інформаційно-комунікаційних систем управління СЕБ підприємства, які б були спроможні вирішувати зазначені проблеми є актуальним науковим завданням.

Варто зазначити, що універсальну СЕБ створити неможливо, оскільки кожне підприємство унікальне за своєю структурою та відрізняється особливостями функціонування, можливостями та потенціалом. СЕБ має розроблятися та формуватися індивідуально для кожного підприємства, а її повнота та дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу фінансових та матеріально-технічних ресурсів, від розуміння працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також досвіду керівників служби безпеки. Процес формування СЕБ пов'язаний із постійними значними інформаційними потоками. Функціонування СЕБ передбачає постійний пошук та аналіз інформації, діагностику небезпек та загроз, пошук шляхів та своєчасного реагування та захист об'єктів підприємства. Водночас, слід відзначити необхідність формування загального концепту системи управління економічної безпеки сучасного підприємства.

На наш погляд зазначений концепт полягає у застосуванні та об'єднанні інформаційно-комунікаційних систем (далі – ІКС), які повинні використовувати, як зосереджені бази даних – внутрішні інформаційні ресурси підприємств та і розосереджені бази даних – зовнішні інформаційні ресурси із застосуванням хмарних технологій (послуг) [4].

Разом з цим, зазначені інформаційні ресурси повинні інтегруватися з загальною платформою (спеціалізоване програмне забезпечення), яка б забезпечувала персонал СЕБ підприємств інформаційно-аналітичним сервісом (сервісами) з відповідним ступенем захисту інформації із застосуванням елементів штучного інтелекту.

До основних функцій такої ІКС можуть належати:

- моніторинг та багатофакторний аналіз інформаційних ресурсів;
- структуризація даних;
- ідентифікація та авторизація користувачів інформаційних ресурсів;
- кібернетичний захист;
- елементи штучного інтелекту та інші інноваційні цифрові тренди тощо.

Висновок. Цифрова трансформація і цифровізація економіки потребують проведення наукових досліджень за напрямками розробки нових підходів у створенні ІКС для інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування СЕБ підприємств.

Ключові слова: економічна безпека; система економічної безпеки; підприємство.

Список використаних джерел

1. Клаус Шваб. Четверта промислова революція, формуючи четверту промислову революцію / К. Шваб // Харків – 2019, С. 416.

2. Правдивець О.М. Мобілізаційна підготовка, як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства/ Захаров О.І. // II Міжнародна конференція “Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку” 20.11.2020«КРОК», – 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/258>.
3. Захаров О.І. Інновації в системі економічної безпеки підприємств/ Захаров О.І. // Вчені записки університету «КРОК», – 2018.- № 3 (51) – С. 168-174.
4. Pravdyvets, O. (2021). Opportunities to use innovations to ensure economic security of the enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, 4(8), 83-89.
5. Закон України “Про хмарні послуги”, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.

Управління педагогічним потенціалом закладу дошкільної освіти

Олександра Дем'яненко

здобувач освітньої програми «Управління закладом освіти»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: demianenkoat@krok.edu

Ганна Пазєєва

Науковий керівник.
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність цієї роботи полягає в тому, що дошкільна освіта направлена на забезпечення різнопланового розвитку дитини дошкільного віку у відповідності до її здібностей, нахилів, задатків, культурних потреб, індивідуальних, фізичних та психічних особливостей. Вона має на меті формування у дітей моральних норм та набуття життєвого досвіду. На сучасному етапі розвитку у вітчизняній освітній системі, в тому числі в дошкільній освіті, відбувається процес реформування, який зорієнтований на формування та реалізацію нової системи управління з врахуванням зарубіжного досвіду, специфіки економічних, соціальних та культурних умов, що вимагає значних структурних та організаційних змін. Ускладнення процесу дошкільної освіти, що орієнтується як на розвиток особистості дитини, так і педагога та, відповідно, на функцій й умови діяльності ЗДО, вимагають принципових змін в технологічному та організаційному аспектах стилю управління, який, сьогодні ще подекуди зберігає ознаки авторитаризму у прийнятті управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління педагогічним потенціалом закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні особливості управління педагогічним потенціалом ЗДО.

Метою роботи є обґрунтування необхідності управління педагогічним потенціалом закладу дошкільної освіти.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- визначити сутність педагогічного потенціалу закладу дошкільної освіти;
- охарактеризувати особливості управління педагогічним потенціалом ЗДО;
- встановити організаційно-педагогічні умови управління педагогічним потенціалом ЗДО.

Дослідженням особливостей управління педагогічним потенціалом закладу дошкільної освіти займалися такі українські науковці, як О.А. Горчакова, О. П. Кошіль, О.В. Малихіна. Серед зарубіжних науковців слід виділити Дж. Гілфорда, П. Торенса, та ін.

Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статті періодичного друку.

В процесі дослідження використовували наступні наукові методи: метод узагальнення, логічний метод, метод аналізу та синтезу – для визначення сутності педагогічного потенціалу ЗДО; метод дедукції та індукції, метод формалізації – для визначення особливостей управління педагогічним потенціалом ЗДО; системний метод – для дослідження організаційно-педагогічних умов управління педагогічним потенціалом ЗДО.

На першому етапі досліджували сутність поняття педагогічний потенціал. Було встановлено, що педагогічний потенціал – це усе те, що створює, розвиває та здійснює педагогічні функції, призначення яких полягає в прямому чи опосередкованому впливі на освітній процес. Педагогічний потенціал дозволяє створювати та моделювати освітнє середовище ЗДО у відповідності до потреб педагогічного процесу [1, с. 13].

Вплив педагогічного потенціалу на виховання і навчання дітей дошкільного віку є значно ефективнішим, ніж безпосередні виховні методи та засоби, адже під час перебування дітей в дитячому садочку не здійснюється прямого впливу на їх особистість, а відбувається багатогранний вплив на дії та поведінку дитини не лише на свідомому, але й на підсвідомому рівні, тобто, практично не має супротиву з боку вихованця [2, с. 97].

Отже, педагогічний потенціал ЗДО визначається можливістю як для дітей, так і для педагогів взаємодіяти із освітнім середовищем, проектувати та змінювати його у процесі виховної діяльності.

На другому етапі досліджували особливості управління педагогічним потенціалом ЗДО, який здійснюється на двох головних рівнях:

- діяльність адміністрації, що має організаторський характер та пов'язана розподілом функціональних обов'язків, з нормативно-правовими аспектами їх функціонування, розробкою стратегії розвитку ЗДО, створенням необхідних умов для розвитку педагогічного і дитячого колективів;
- управлінська діяльність педагогів та вихователів, що спрямована на виховання, навчання й розвиток дітей.

Система управління педагогічним потенціалом ЗДО має такі властивості [3, с. 16]:

- цільове призначення, що полягає в забезпеченні загальної життєдіяльності ЗДО;
- структурованість, що становить сукупність усіх функцій управління: інформаційної, прогностичної, організаційної, аналітичної, корекційної;
- цілісність, яка обумовлена результатом взаємодії усіх управлінських функцій;
- ієрархічність організаційної структури управлінського процесу.

На завершальному етапі досліджували організаційно-педагогічні умови управління педагогічним потенціалом ЗДО. Управління педагогічним потенціалом ЗДО передбачає формування та реалізацію декількох організаційно-педагогічних умов, до яких відносяться:

- надання управлінській діяльності педагогів методичного змісту та розвит-

ку їх готовності до забезпечення освітнього процесу всіма необхідними інструментами та методами;

- планування освітнього процесу за технологією складання інтелектуальних карт;
- використання в освітньому середовищі системи розвивальних завдань, які інтегрують зміст та види творчої діяльності дітей.

Ключовою метою створення оптимальних організаційно-педагогічних умов є надання управлінській діяльності педагогів методичного змісту, направленого на розвиток їх готовності до реалізації засад інтеграції в освітньому процесі ЗДО.

Отже, на підставі проведеного дослідження встановлено, що педагогічний потенціал дозволяє створювати та моделювати освітнє середовище закладу дошкільної освіти у відповідності до потреб педагогічного процесу. Ступінь взаємодії і освоєння освітнього середовища залежить від його особливостей. Педагоги та вихователі повинні одержати необхідні знання, що дадуть їм можливість ефективно використовувати педагогічний потенціал ЗДО та його виняткові особливості.

Ключові слова: заклад дошкільної освіти (ЗДО); управління; педагогічний потенціал; освітнє середовище; виховання; педагогічна освіта.

Список використаних джерел

1. Горчакова О.А. Середовищний підхід до управління навчальним закладом в умовах полікультурності. Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». Черкаси: ЧНУ, 2014. Вип. 209, ч. 1. С. 13.
2. Кошіль О. П. Педагогічний потенціал освітнього середовища дошкільного навчального закладу. Педагогічна освіта: Теорія і практика. Збірник наукових праць. 2017. № 27. С. 95-99.
3. Малихіна О.В. Особистісно зорієнтована модель навчання та її аксіологічна сутність. Рідна школа. 2002. № 10. С. 15–16.

СЕКЦІЯ 3. ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Міжнародна стандартизація допомагає бізнесу впроваджувати сучасні системи менеджменту

Леонід Віткін

*доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Філософія загального менеджменту якості (TQM) набула популярності у середині XX століття в Японії та США, а пізніше в ЄС. Початок був покладений практикою присудження нагород компаніям, які досягли вищої якості виробленої продукції та ділової досконалості.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але й над якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. В основі TQM лежать наступні принципи: орієнтація на споживача; залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності; роль керівництва; підхід до системи якості як до процесу; системний підхід до управління; прийняття рішень на основі фактів; постійне поліпшення; співробітництво з постачальниками і споживачами. Загалом робота організації зорієнтована на запобігання випуску неякісної продукції, а не на її виправлення [1].

Еволюційний процес створення стандартів якості безпосередньо пов'язаний з відповідним процесом розвитку сфери виробництва та послуг, синхронізованим з формуванням філософії та принципів TQM, створенням моделей ділової досконалості та практичних інструментів для розвитку бізнесу. З початку 2000-х років принципи TQM стали ідеологічною основою міжнародних стандартів якості ISO серії 9000. Найбільш відомими стандартами систем менеджменту є стандарти ISO серії 9000. Це стандарти, які були розроблені з метою забезпечення ефективного функціонування систем менеджменту якості для організацій будь-яких типів, розмірів і видів діяльності. Дана серія стандартів не відноситься до будь-якої галузі і є універсальною для всіх компаній. Серія ISO 9000 була створена Міжнародною організацією стандартизації (ISO) [2] як міжнародні вимоги і рекомендації для систем менеджменту якості. Спочатку була прийнята перша група стандартів (ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004) і введена в дію в 1987 році. Далі було кілька переглядів і в 2015 році вийшли актуальні на сьогоднішній день версії стандартів ISO 9000: 2015 і ISO 9001: 2015-го, а в 2018 році - ISO 9004: 2018 і ISO 19011: 2018. На виконання вимог обов'язкового додатка SL Директиви ISO/IEC 1 2012 року та на заміну поширеним раніше стандартам систем управління (CCY) затверджено й опубліковано нові міжнародні стандарти ISO 9000:2015 «Quality management

systems — Fundamentals and vocabulary» (укр. Системи управління якістю — Основні положення та словник термінів), ISO 9001:2015 «Quality management systems — Requirements» (укр. Системи управління якістю — Вимоги), ISO 14001:2015 «Environmental management systems — Requirements with guidance for use» (укр. Системи екологічного управління — Вимоги та вказівки щодо застосовування).

Нове видання ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», уведене у відповідь на численні зміни у технологіях, діловій різноманітності та світовій торгівлі, має стати найефективнішою, орієнтованою на користувача, і найзначимішою системою управління якістю (СУЯ). Стандарт ISO 9001:2015 визнає збільшену роль сфери послуг та її необхідність в управлінні якістю. У ньому відображено заклики до впровадження та інтеграції СУЯ у плані узгодження, організації бізнесу та стратегічного управління, що дозволяє споживачеві застосовувати відразу кілька стандартів ISO щодо управління бізнесом. Нова версія стандарту має більш логічну та раціональну модель управлінського циклу (PDCA), запроваджує ризик-орієнтоване мислення та посилює вимоги до керівництва організації. Уніфікована структура стандарту дозволяє легше впроваджувати інтегровані системи управління.

Стандарт ISO 9004:2018 «Менеджмент якості. Якість організації. Керівництво щодо досягнення стійкого успіху організації» містить керівні принципи для підвищення здатності організації домагатися сталого успіху за допомогою оцінки та підвищення ефективності. Корисний для вже сертифікованих організацій, які прагнуть домогтися найкращих результатів, не обмежуючись базовими вимогами.

Стандарт ISO 19011:2018 «Керівництво з аудиту систем менеджменту» містить принципи аудиту, опису управління програмою аудиту та проведення аудитів систем менеджменту, а також керівництво по оцінці компетентності осіб, які беруть участь в процесі аудиту.

До стандартів технологічної підтримки стандартів ISO серії 9000 відносяться 15 стандартів ISO серії 10000. Дані стандарти також періодично оновлюються і спрямовані на поліпшення та розвиток різних аспектів системи менеджменту якості.

Світова практика впровадження СУЯ у десятках тисяч навчальних закладів, до яких приєднався український “Університет економіки та права “КРОК”, переконливо доводить результативність та ефективність застосування методології TQM та міжнародних стандартів ISO серії 9000, які базуються на ній, у сфері освіти.

Досвід впровадження СУЯ та функціонування в Університеті економіки та права “КРОК” засвідчив її безумовну користь [3]. Було підвищено якість надання освітніх послуг, зміцнився імідж Університету серед ВНЗ. За результатами щорічних всеукраїнських рейтингів ВНЗ “КРОК” стабільно входить до переліку найбільш привабливих авторитетних закладів освіти за своїм профілем, які дають студентам якісну освіту і користуються повагою у працевлаштуванні. Саме з

цим пов'язано те, що фінансово-економічні показники Університету за останні роки залишаються стабільними і достатніми для подальшого сталого розвитку. Також слід відзначити покращення внутрішньої організаційної культури та підвищення рівня задоволеності студентів, персоналу і працедавців, про що свідчать результати опитування. Водночас, у керівництва Університету «КРОК» є розуміння, що виконання вимог стандарту ISO 9001, недостатнє для забезпечення сталого успіху вищого навчального закладу. На довгострокову перспективу процесу розвитку СУЯ необхідно забезпечити виконання вимог ISO 9004:2018, які акцентують увагу на таких аспектах діяльності, як стратегічний менеджмент, управління знаннями, управління ризиками, менеджмент інформації (створення автоматизованої СУЯ), створення інтегрованої системи управління на засадах ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 та ISO/IEC 27001, ISO/IEC 45001, ISO/IEC 56001, тощо. Принцип «процесний підхід», на якому базується СУЯ Університету економіки та права «КРОК» орієнтує також на формування проектних структур та впровадження проектного менеджменту.

Існує зв'язок стандартів з менеджменту якості з процедурами оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів у законодавчо регульованій сфері. Для оцінки відповідності в ЄС та Україні використовують модульний підхід, зокрема вісім основних модулів, названі літерами від А до Н. Три з цих модулів (D – забезпечення якості виробництва, E – забезпечення якості продукції, H – цілкове забезпечення якості, що включає стадію проектування і виробництва та їх модифікації D1, E1, H1) – це модулі на основі забезпечення якості та є похідними від міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 9001. Згадані модулі описують елементи системи якості, що містяться в стандартах ISO 9000 та ISO 9001, які виробник повинен впровадити в своїй організації для підтвердження того, що продукція відповідає суттєвим вимогам законодавства. Це означає, що виробник може використати схвалення його системи якості з боку призначеного (уповноваженого державою) органу оцінки відповідності для демонстрації відповідності продукції регуляторним вимогам.

На сьогодні ISO розроблено понад 100 стандартів стосовно різних систем управління [3]. Останніми роками ISO робить подальші кроки до уніфікації стандартів на системи управління (CCY). Так, 2015 року опубліковано шосте видання Частини 1 Директив ISO/IEC разом з обов'язковим додатком SL, що містить повний набір методик, яких треба дотримуватися, розробляючи міжнародні стандарти на системи управління [2]. Ці стандарти незалежно від сфери управління матимуть: однакову загальну структуру: тотожні розділи, підрозділи та їхню нумерацію й назви, а також тотожну нумерацію пунктів у розділах та /чи підрозділах; однакові вступні частини розділів, підрозділів; однакові формулювання для тотожних вимог; спільні загальні терміни та однакові визначення основних понять; чітко визначені розділи, у яких надають характеристики і спеціальні вимоги, зумовлені об'єктом стандартизації (притаманні певній системі управління). Стандарти, що мають таку уніфіковану структуру, є рамковими, застосовними для будь-якої організації всіх сфер

діяльності, й повинні забезпечувати організаціям достатню гнучкість, щоб вони могли приєднуватися до інших систем управління, а також надає кожній організації можливість поліпшувати системи управління вищі за вимоги стандарту. ISO вважає уніфікований підхід до розроблення нових та/або коригування й переглядання чинних ССУ особливо корисним для тих організацій, які створюють інтегровану систему управління, що має відповідати вимогам двох або більше ССУ.

ISO, відгукуючись на суспільний інтерес до екологічних проблем всесвітнього масштабу розробила понад 30 стандартів серії 14000, пов'язаних з системами екологічного менеджменту. Ключовим і визначальним стандартом цієї серії є ISO 14001:2015 «Система екологічного менеджменту. Вимоги». Це - міжнародно узгоджений стандарт, який встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту. Це допомагає організаціям вдосконалювати свої екологічні показники через більше ефективне використання ресурсів та зменшення відходів, отримуючи конкурентну перевагу та довіру зацікавлених сторін.

Ще одним стандартом, який широко застосовується у харчовому ланцюгу «від поля до столу» є стандарт ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги». У цьому ланцюгу для будь-якої організації він встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів та визначає, що така організація повинна зробити, щоб продемонструвати свою здатність контролювати небезпеки, притаманні харчовій продукції та забезпечити безпеку споживання їжі.

Останні десять років став популярним стандарт ISO 26000:2010 «Настанова з соціальної відповідальності», який рекомендує, щоб організація враховувала соціальне, екологічне, правове, культурне, політичне і організаційне різноманіття, а також відмінності в економічних умовах, і в той же час діяла відповідно до міжнародних норм поведінки та чинного законодавства.

ISO/IEC 27001:2013 «Інформаційні технології. Методи безпеки. Системи менеджменту інформаційною безпекою. Вимоги» є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої кількості кібератак та шахрайських дій в мережі. Він визначає вимоги до створення, впровадження, обслуговування і постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою в рамках організації. Цей стандарт також містить вимоги для оцінювання та оброблення ризиків інформаційної безпеки, пов'язаних з потребами організації. Вимоги, встановлені в ISO/IEC 27001: 2013, є загальними і призначені для всіх організацій, незалежно від типу, розміру або характеру.

Ще один важливий стандарт в умовах пандемії та економічної кризи ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Керівні принципи». Використання ISO 31000 може допомогти організаціям підвищити ймовірність досягнення цілей, поліпшити виявлення можливостей і загроз і ефективно розподіляти та використовувати ресурси для управління ризиками.

Світова пандемія додала надзвичайної актуальності стандарту ISO 45001:2018

«Системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Вимоги з рекомендаціями щодо використання». Організація відповідає за те, щоб мінімізувати ризик заподіяння шкоди людям наприклад, впливаючи на діяльність працівників, менеджерів, підрядників або відвідувачів, зокрема якщо вони залучені організацією для виконання певних видів діяльності в рамках своєї роботи.

У розвинених країнах широко запроваджується стандарт ISO 50001:2018 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги з Настановою щодо використання». У цьому документі визначені вимоги до створення, впровадження, обслуговування і вдосконалення системи енергетичного управління. Передбачуваний результат полягає в тому, щоб дати організації можливість використовувати систематичний підхід у досягненні постійного поліпшення енергетичних показників.

Здатність організацій до інновацій визнана ключовим чинником сталого зростання, економічної життєздатності, підвищення добробуту та розвитку суспільства. Саме тому стандарт ISO 56000:2020 «Інноваційний менеджмент. Основи та словник» набуває популярності у передових високотехнологічних компаній. Він допомагає організації оцінити свої інноваційні можливості, зокрема розуміти і реагувати на умови свого контексту, що змінюються, використовувати нові можливості, знання і творчий потенціал власного персоналу у співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами.

У цій роботі наведені дані стосовно лише окремих, найбільш розповсюджених міжнародних стандартів на системи менеджменту. Однак слід розуміти, що кожна організація в залежності від специфіки своєї діяльності визначає і формує перелік стандартів до запровадження з числа понад 100 прийнятих ISO для побудови власної ефективної системи менеджменту.

У рамках проведеного дослідження було оцінено стан запровадження як національних відповідних міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту, який засвідчив потребу у активізації цієї роботи в Україні.

Висновки та пропозиції. Таким чином, в цій публікації прослідковано еволюцію розвитку філософії якості, яка стала фундаментом методології загального управління якістю (TQM). Визначено, що єдина система менеджменту організації базується на принципах TQM, які складають ідеологічну основу міжнародних стандартів ISO, моделей ділової досконалості та найкращих практик діяльності підприємств у різних галузях економіки.

Сучасний етап розвитку систем менеджменту включає такі внутрішні процеси підприємств, як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, ризик-орієнтований підхід, застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій, управління знаннями та інноваціями, забезпечення сталого економічного розвитку на основі соціальної відповідальності, захисту довкілля, інформаційної безпеки, захисту життя і здоров'я персоналу в умовах пандемії та інших загроз.

Склад та зміст ключових міжнародних стандартів серій ISO 9000 і 10000 показує їх надзвичайну користь для ведення бізнесу як в промисловості, так і

в сфері послуг, що призвело до масового розповсюдження передових методів менеджменту якості в усьому світі. Це обумовлено, тим, що стандарти носять універсальний характер. Водночас, кожна організація, яка їх застосовує розбудовує власну систему якості, виходячи з своїх можливостей, потреб і особливостей діяльності.

Приклад розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно стандартів ISO серії 9000 у сфері вищої освіти в Університеті економіки та права «КРОК», переконливо засвідчив, що застосування цих стандартів призводить до підвищення результативності та ефективності діяльності організації.

Також важливо, що стандарти серії 9000 використовують у законодавчо регульованій сфері для підтвердження відповідності промислової продукції регуляторним суттєвим вимогам щодо її безпечності, що значно підвищує користь від їх використання.

Здійснений огляд складу та змісту найбільш розповсюджених серій міжнародних стандартів ISO у сфері менеджменту показує, що крім сфери якості охоплюються такі не менш важливі сфери як екологія, соціальна відповідальність, інформаційна безпека, енергоефективність, управління ризиками, інноваціями, життям і здоров'ям персоналу, безперервність та стійкість бізнесу в умовах пандемії та інших загроз, тощо.

Прийняття Міжнародною організацією стандартизації ISO оновленої директиви в частині єдиного формату стандартів на системи менеджменту сприяло суттєвому спрощенню інтеграції різних систем менеджменту в єдину систему управління організацією. Така інтегрована система має забезпечити сталий успіх організації незалежно від форми власності, розміру, сфери діяльності в умовах глобалізації економіки та 4-ї промислової революції.

Порівняльний аналіз щодо запровадження в Україні міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту як національних свідчить про те, що існує нагальна потреба у пришвидшенні цього процесу, оскільки понад 45% міжнародних стандартів на системи менеджменту не прийнято або не оновлено на національному рівні.

Прийняття сучасних стандартів дасть українським підприємствам ефективні інструменти менеджменту та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг.

Ключові слова: загальний менеджмент якості (TQM), міжнародні стандарти систем менеджменту, система менеджменту якості, інтегрована система менеджменту.

Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. *Менеджмент якості та навколишнього середовища: посібник*. Київ: Університет «КРОК», 2007. 459 с.
2. Офіційний сайт Міжнародної організації стандартизації (ISO). URL: <http://www.iso.org> (дата звернення: 12.04.2022).
3. Віткін Л.М. *Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності): навч. посібник*. Київ: Університет «КРОК», 2018. 134 с.

Механізми реалізації державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану на регіональному рівні

Каріна Кравченко

магістр,

Національний Університет «Запорізька Політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна,

e-mail: karina-kravchenko9@ukr.net

Актуальність теми. Підтримка роботи українського бізнесу – важливе завдання для забезпечення економічної спроможності нашої країни протистояти викликам війни. У сучасних умовах господарювання важливим є розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. Спираючись на іноземний досвід, можна сказати, що невід'ємною складовою успіху розвитку малого підприємництва є всебічна і стабільна його підтримка з боку держави.

Методи дослідження, які використані під час виконання наукових тез. Можна рекомендувати користування загальнонауковими методами (дедукція, індукція, аналіз, синтез, моделювання, абстрагування).

Мета дослідження - дослідити реалізацію державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни на регіональному рівні. Створення сприятливих умов для розвитку сильного та конкурентоспроможного сектору малого і середнього підприємництва, враховуючи тимчасово обмежені можливості фінансової підтримки та значні виклики, що постали перед країною.

Постановка проблеми. Налагодження роботи бізнесу є запорукою того, що державний бюджет буде наповнюватися, а населення зберігатиме платоспроможність, що є ключовим фактором посилення економічної стійкості держави, а отже, і її здатності ефективно протистояти агресору [7].

Викладення основного матеріалу. У механізмі державного регулювання бізнесу особливе місце займає його державна підтримка. Тому під час війни держава розробила шляхи підтримки підприємств, які допоможуть відновити економіку країни [1;6].

23 березня 2022 голова Запорізької обласної державної адміністрації провів брифінг щодо запуску економіки у Запорізькій області та розповів про деякі з кроків влади, які були зроблені для спрощення роботи бізнесу, а саме:

1. відтепер кредити за програмою «5-7-9%» доступні для будь-якого українського підприємства. Будь-який бізнес протягом дії воєнного стану та місяць після його завершення зможе отримати кредит під 0%. Максимальна сума кредиту до 60 млн грн;

2. Уряд та Міністерство економіки запускають програму підтримки працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. У рамках підтримки запроваджується програма компенсації роботодавцям витрат на зарплату працевлаштованих внутрішньо - переміщених осіб у розмірі 6,5 тис грн за кожного такого працівника протягом двох місяців;

3. не проводитимуться планові та позапланові перевірки бізнесу під час воєн-

ного стану. Це дозволить забезпечити стабільну роботу підприємств;

4. дерегуляція бізнесу. Започаткування та ведення бізнесу в Україні були спрощені. Відтепер замість отримання дозволу чи ліцензії, достатньо подати повідомлення (декларацію), що підприємство відповідає всім вимогам закону;

5. держава компенсуватиме відсотки за кредитами на покриття витрат, пов'язаних зі здійсненням сільськогосподарської діяльності підприємствам з земельним банком до 10 тисяч га. Окрім цього, аграріям будуть надаватися державні гарантії на 80% суми кредиту [2;5];

Запорізька Торгово-Промислова Палата запустила серію безкоштовних онлайн-вебінарів для бізнесу за підтримки ЄС та ПРООН. Програмою передбачено роз'яснення податкових змін, що запроваджені в українському законодавстві з метою підтримки економіки, питання трудових правовідносин, форс-мажорних обставин. Окремий важливий блок курсу – робота в умовах зміни транспортних потоків та ланцюгів поставок, а тому – організація логістики, експорту та імпорту, перебудова ланцюгів доданої вартості [4].

27 березня 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2022 році». Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання малого та середнього бізнесу [5].

5 березня 2022 року Верховна Рада України прийняла законопроект від 14.03.2022, який передбачає кардинальну податкову реформу на період воєнного стану, що включає в себе:

1. єдиний податок в 2% без ПДВ. Рішення про надання на період з 1 квітня 2022 року до припинення дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд грн;

2. звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ. Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе;

3. звільнення від сплати єдиного податку платників 1 та 2 груп. Такі платники матимуть право не сплачувати єдиний податок;

4. зменшення податків на пальне та товари для оборони. На період дії воєнного стану операції при постачанні та ввезенні пального звільняються від оподаткування акцизним збором, а ставка ПДВ на такі операції зменшується до 7% [5].

Українські підприємства, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу в переміщенні своїх потужностей до західних областей України, також буде надана допомога при підборі місць, перевезенні, розселенні персоналу та пошуку нових співробітників [5].

Висновки. Аналізуючи вищезгадане, можна зробити висновок, що зараз країна, як ніколи потребує допомоги від українських підприємств. Держава створює комфортні умови для малого та середнього бізнесу, для того щоб

відновити економіку.

Ключові слова: державна підтримка; бізнес; воєнний стан; відновлення економіки; регіон.

Список використаних джерел

1. Гобир І.Б., Мельник М.І. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 65-69.
2. Економіка має працювати для обороноздатності держави. Запорізька Обласна Державна Адміністрація. 2022. URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.22).
3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.22).
4. Запорізька ТПП. Онлайн-вебінари. Запорізька Торгово-Промислова Палата. 2022. URL: <https://www.cci.zp.ua/zaporizka-tpp-pidgotuvala-programu-ekspertnoyi-pidtrymky-dlya-biznesu/> (дата звернення: 15.04.22).
5. Підтримка бізнесу в умовах війни. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.22).
6. Старостенко Г.Г., Кісіль Ю.В. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. Університет державної фіскальної служби України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/302.pdf> (дата звернення: 15.04.22).
7. Тил працює - Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. Верховна Рада України. 2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.22).

Торгівля вживаними предметами – «секонд-хенд» та перспективи її розвитку

Маргарита Ямкова

*КЕПІТ, здобувач спеціальності 076 «Комерційна логістика»,
кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YamkovaMO@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Відомо, вчені не одне десятиліття повторюють про катастрофічні наслідки глобальної зміни клімату: про зменшення об'єму льодового покриву, підвищення рівня світового океану, різкі перепади температур, збільшення концентрації вуглецю, метану, та оксиду нітрогену в атмосфері, забруднення водоймищ тощо [1, 2]. Справа може бути не в тому, чи економимо ми воду, світло, газ, а в тому що ми купуємо і як часто це відбувається.

Планета забруднена сміттям, звалища переповнені. Але нам все одно потрібно купляти меблі, одяг і інші речі. Покупка речей впливає на екологію більше ніж здається [3]. З цієї причини придбання речей у секонд-хенді є раціональним вибором, тому що купуючи використані речі, відбувається економія ресурсів, а також вже існуючі речі не потрапляють до звалища.

Торгівля вживаним одягом існує багато століть. Слово «секонд-хенд», за однією з версій, виникло ще в Англії XVII ст., коли королівський плащ передавався найвірнішим васалам, як особлива милість, на деякий час. Персону, яка носила одяг з королівського плеча, називали «другою рукою» (від англ. Secondhand), адже така людина вважалася довіреною особою короля [4, с.9]. З одного боку, перспектива розвитку торгівлі використаних речей — в підтримці у боротьбі з екологічною кризою.

До того ж існує явище «fastfashion» — «швидка мода», це недорогі речі, що продаються у мас-маркетах і актуальні тільки на один сезон [5]. І одяг є дешевими, але не якісним, тому він швидко псується і довго його не можливо носити. Тобто, споживачі змушені купляти більше одягу і частіше. Як наслідок, при промисловості забруднюється 20% води у світі [5,6] і використовується більше ресурсів на логістику, що призводить до 10% від всіх викидів вуглецю у світі [3]. А також, щоб задати одягу таку низьку ціну, виробники використовують низькооплачувану працю.

Страждає не тільки довкілля, а і люди, що виробляють одяг. Більшість заводів знаходяться у Східній Азії, де працівники потерпають від жахливих умов. Робітники можуть бути залучені на таку роботу через бідність, 80 % з яких це жінки віком від 18 до 23, і навіть молодше. За день робітники отримують менше трьох доларів [8]. Порухення норм безпеки про стан будівель відбуваються їх

обвали кожні 2-3 роки [7].

Разом з тим, обробка сировини для виготовлення одягу є небезпечна для робітників і кінцевих споживачів [3]. Адже, наприклад, при вирощуванні бавовни в ґрунт поступає величезна кількість різних хімічних речовин – пестицидів, інсектицидів, хімічних добрив, важких металів, хімічних барвників, відбілювачів та формальдегідів [9].

Особливо шкідливими є впливи дуже малих доз пестицидів протягом довгого часу. З'ясувалося, що 25 видів пестицидів викликали рак у піддослідних тварин, особливо рак печінки в мишей. Крім того, дослідження показали, що в організмі людей померлих від раку, цирозу печінки, високого кров'яного тиску, крововиливів у мозок і розм'якшення мозку, містяться досить високі рівні ДДТ чи похідних від нього продуктів ДДД і ДДЕ [10, с.22-23].

Іншою проблемою є поява поліестеру. Поліестер — улюблена сировина швидкої моди. З її появою його виробництво збільшилося і використовується мас-маркетами. Проблема в тому, що ця сировина не є органічною і на її створення витрачається більше ресурсу. Одяг з такого матеріалу не розкладається і з кожним пранням рештки мікропластику попадають у воду і йдуть по харчовому ланцюгу. Прикладом, є риба, яку ми споживаємо [7].

А з іншого боку, секонд-хенд — це не завжди екологічно. Бо придбання використаних речей не завжди страхує від проблем, що були розглянуті вище. Не можливо дізнатися в яких умовах був вироблений одяг з секонд-хенду: якими робітниками і скільки їм заплатили, чи не використовувалися шкідливі для довкілля речовини обробки тканин і сировини, чи доставляли товар з іншого кінця світу і скільки пального було витрачено на це, яке пакування було на всіх етапах виробництва тощо [11].

Отже, перспективи розвитку торгівлі вживаними товарами є, але не такі великі: на жаль, купівля одягу з секонд-хенду не вирішує повністю екологічні проблеми, які склалися.

Ключові слова: секонд-хенд; торгівля; вживані товари; перспективи розвитку; екологія.

Список використаних джерел

1. Криворученко З. Р. *ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ГЛОБАЛЬНИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ЗМІН КЛІМАТУ*. ТОВ "ДКС Центр. 2014. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=754> (дата звернення: 15.04.2022).
2. IPCC, 2013: *Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Stocker, T.F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, 1535 pp.
3. *Why Wearing Secondhand Clothing Is One of the Best Eco-Friendly Actions You Can Take*. Brightly. 2020. URL: <https://brightly.eco/why-wearing-secondhand-clothing-is-one-of-the-best-eco-friendly-actions-you-can-take/> (дата звернення: 15.04.2022).
4. *Торгівля вживаними речами в світі та Україні*. ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

- ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ. 2010. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Second_report_final.pdf (дата звернення: 15.04.2022).
5. Модне сміття: як fastfashion забруднює планету та що з цим робити. Громадське. 2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/modne-smittya-yak-fast-fashion-zabrudnyuye-planetu-ta-sho-z-cim-robiti> (дата звернення: 15.04.2022).
6. THE WORLD BANK. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic> (дата звернення: 15.04.2022).
7. Тарасенко О. Fastfashion: чому наш одяг вбиває Землю. Format21. 2017. URL: <https://format21.org/2017/09/17/fast-fashion/> (дата звернення: 15.04.2022).
8. AN INDUSTRY READY FOR CHANGE. REMAKE. 2017. URL: <https://remake.world/the-movement/> (дата звернення: 15.04.2022).
9. Що варто знати про бавовну. Українська макулатурна компанія. URL: <http://umktrade.com.ua/scho-varto-znaty-pro-bavovnu/> (дата звернення: 15.04.2022).
10. <http://ishchenkov.vk.vntu.edu.ua/file/8d3ca043c1bf9cd2cb03f0bc21963e0e.pdf>.
11. Червінська Я. Чому секунди – не завжди еко. Як купувати одяг і залишатися свідомим. THE VILLAGE. 2020. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/eco/301613-chomu-sekondi-ne-zavzhdi-eko-yak-kupuvati-odyag-i-zalishatisya-svidomim> (дата звернення: 15.04.2022).

Організація рекламно-інформаційної діяльності зі збуту товарів та її ефективність

Софія Голота

*здобувач освітньої програми «Комерційна логістика», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HolotaSK@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Кожен продукт розроблений для задоволення конкретних потреб. Товар – це робочий продукт, який виробляється для продажу. Завдання торгових організацій - довести товар до споживача шляхом купівлі-продажу.

Відомо, що в купівлі-продажу беруть участь дві сторони: продавець і покупець. Посередині - продукт (послуга), реалізація якого пов'язана з певними труднощами. Особливо важко продавати товар на конкурентному насиченому ринку, коли доводиться «взути взутого і одягнути одягнутого». Саме конкуренція викликала потребу в рекламі як елемент комерційної діяльності [1].

Реклама, як правило, це передача інформації про товари, послуги чи ідеї шляхом розповсюдження реклами з метою впливу на потенційних споживачів цієї інформації [2]. Відомий професор маркетингу в США Філіп Котлер, визначає рекламу так: «Реклама - наявність форми комунікації, які втілюються через платіжні засоби розповсюдження інформації, з чітко вказаним джерелом фінансування» [3].

У бізнес-літературі немає стандартного тлумачення реклами. Так, Р.Г. Іванченко ототожнює рекламну діяльність з рекламою, зазначаючи, що це будь-яка форма неособистої пропозиції та просування комерційних ідей, товарів чи послуг коштом чітко визначеного замовника. За переконанням Б.А. Обритської [4] рекламна діяльність є комплексом організаційних і технічних рекламних заходів, спрямованих на створення і підтримку необхідного рівня продажу продукції, швидке реагування на зміну ринкової кон'юнктури, прийняття необхідних заходів для нейтралізації діяльності конкурентів, забезпечення позитивного іміджу фірми і її торгової марки. Загалом можна стверджувати, що рекламна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з визначенням необхідності створення та розміщення реклами з метою досягнення стратегічних та поточних цілей їх розвитку. Рекламний процес складається з чотирьох ланок [5]:

1. рекламодавець;
2. рекламне агентство;
3. засоби розповсюдження реклами;
4. споживач.

Правове регулювання реклами здійснюють державні установи та громадські установи захисту прав споживачів. Управління рекламою включає в себе ряд процесів аналізу, планування, бюджетування, організації практичної реалізації та контролю ефективності низки заходів, які проводять учасники рекламного процесу, задля досягнення певної маркетингової мети.

Реклама має на меті впливати на ринки та споживачів. Тому для створення ефективної системи управління рекламним процесом та його адекватного інформаційного забезпечення доцільно класифікувати рекламну діяльність за рядом причин. Зокрема, за особливостями ринку товарів і послуг, що рекламуються, можна виділити:

- рекламну діяльність, спрямовану на масових споживачів споживчих товарів і послуг тривалого користування;
- промислові рекламні заходи з просування сировини, обладнання тощо;
- рекламна діяльність у фінансовому секторі, включаючи рекламу для банків, заощаджень, іпотеки, страхування, інвестицій;
- діяльність у сфері підбору персоналу, основним завданням якої є підбір персоналу для роботодавців [4].

Організація реклами — це процес планування організаційної структури рекламного процесу під керівництвом рекламодавця. Завершальним етапом рекламного процесу є рекламна кампанія, що поєднує засоби рекламної взаємодії між рекламо-розповсюджувачем і споживачем. Під організаційним механізмом реклами розуміють організаційну структуру управління рекламним процесом і прийняття управлінських рішень у системі цієї структури. Рекламний процес заснований на принципі загальної зацікавленості незалежних компаній отримати прибуток від досягнення цілей рекламодавця [5].

На теперішньому етапі суспільного розвитку реклама вийшла за вузькі рамки інформаційної функції і спрямовує потік інформації, приймаючи на себе комунікативну функцію. З їх допомогою підтримується зворотній зв'язок з ринком і споживачем, що дає можливість контролювати розвиток товару на ринку, створювати і фіксувати постійну систему переваг рекламованих об'єктів для покупця, вносити зміни у збутову діяльність. Через цілеспрямовані можливості впливу на споживача реклама сприяє не лише створенню попиту, а й контролю за ними [6].

Отже, можна узагальнити, що організація рекламно-інформаційної діяльності це процес, де задіяно багато персоналу. Реклама є найпереконливішим і найдешевшим способом інформування потенційних споживачів про певний товар чи послугу. В сучасному світі без реклами не можливо, адже для того, щоб був попит на товар, потрібно дуже чітко та правильно організувати рекламу. Задля цього потрібні професіонали, які допомагають компаніям правильно підібрати тип реклами, в якому вигляді її подати, щоб споживач був у захваті і неодмінно зараз придбав цей товар.

Ключові слова: комерційна діяльність; реклама; збут; рекламно-інформаційна діяльність.

Список використаних джерел

1. Організація рекламно-інформаційної діяльності по збуту товарів. http://4ua.co.ua/marketing/tb3ac68b4d53b89421206d37_0.html (дата звернення: 14.04.2022).
2. Лебеденко С. О. Оцінка ефективності рекламної компанії. Ефективна економіка. 2014. № 6.
3. Рогожин М.Ю. Теория и практика рекламной деятельности: учеб. пособ. М.: Узд-во РДЛ, 2004. 224 с.
4. Партин Т.І. Рекламна діяльність та її інформаційне забезпечення. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/33907/1/42_227-230.pdf (дата звернення: 14.04.2022).
5. Миронова О.О., Миронова Р.М. Організація рекламної діяльності підприємства. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2993/1/23.pdf> (дата звернення: 14.04.2022).
6. Ковальова Т.А. Рекламно-інформаційна діяльність комерційного підприємства. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/636/1/144-146.pdf> (дата звернення: 14.04.2022).

Комерційний ризик та шляхи його зниження

Ауріка Діхтяр

здобувачка спеціальності 075 «Маркетинг», КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: dikhtiarav@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність роботи на тему комерційний ризик та шляхи його зниження є те, що ризик – це можливе понесення збитку або збитків в наслідок заняття комерційною діяльністю. Комерсант ризикує багато чим. Але в той же час наявність чинника ризику є могутнім стимулом підвищення відповідальності за комерційні рішення, що приймаються, економії коштів і ресурсів. Наявність ризику неминуча в ринковому господарюванні, причому чим вище рівень ризику, тим більше за інших рівних умов можливий прибуток. Зараз світовий і локальні ринки стають все більш нестабільними, з непередбачуваними змінами. На думку багатьох дослідників, комерційні ризики є найбільш непередбаченими та найнебезпечнішими, особливо якщо мова йде про виробництво інноваційної продукції.

Мета роботи полягає в визначенні що таке комерційний ризик та які є шляхи його зниження.

Проблеми оцінки рівня та управління ризиками є об'єктом наукових праць таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як А. Альгіна, І. Балабанова, В. Вітлінський, В. Гранатурова, В. Глущенко, Л. Гришко, К. Ерроу, Дж. М. Кейнс, Г. Клейнер, Г. Марковіц, А. Маршалл, Дж. Міль, Ф. Найт, Дж. фон Нейман, Д. Тобіна, О. Устенко, Є. Уткіна, М. Фрідмен, В. Черкасова, Г. Чернова, У. Шарп, О. Шепеленко, А. Штефанич, Й. Шумпетер, О. Ястремський та ін. Особливості ризику в торгівлі, його сутність, фактори і причини настання, обґрунтування методів оцінки рівня та регулювання ризику вивчали: Я. Антонюк, В. Апопій, Г. Башнянин, М. Демчишин, А. Мазаракі, Б. Мізюк, М. Павлишенко та ін.

Для будь-якого підприємства, навіть у найсприятливіших економічних умовах, завжди зберігається можливість настання кризових явищ. Така можливість асоціюється ризиком. Не ризикуючи, підприємець нічого не досягне. Комерційний ризик – це ризик, який виникає в наслідок будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням, соціально-економічних і науково-технічних проектів.

Джерелами ризику можуть бути випадкові явища природи, ненадійність технічних елементів, неправильні рішення та запізнення рішень, дії конкурентів та інші помилки менеджменту. Авжеж є класифікація джерел ризику, адже саме

це ідентифікує ризики і допоможе впоратися з ними. Так можна виділити саме такі джерела ризику:

1. природні (тайфуни, сильні морози, землетруси, дощі, посухи, нашествия комах та інших.). Ці джерела породжують ризики, пов'язані з тим, що в процесі виконання операції або функціонування системи зовнішні умови виходять за межі заданих та є причиною негативного відхилення;

2. ненадійність елементів операцій та систем. Під надійністю (у широкому розумінні) розуміють здатність технічного пристрою до безперебійної (безвідмовної) роботи протягом заданого проміжку часу у певних умовах.

3. людський фактор. Людський чинник може бути джерелом ризику внаслідок дії конкурентів, таємниці, конфіденційності, які можуть спричинити невизначеність знань про об'єкт управління (ризик вивчення) або помилкові дії менеджера. Тому менеджмент і ризик не можна відокремити [3].

Аргументом на підтвердження моєї думки може бути те, що науковці Апопій В.С., Мельник І.М. зазначили, що “класифікація ризиків дозволяє правильно ідентифікувати конкретний ризик, а значить, і управляти ним” [3].

На мою думку основні причини виникнення комерційних ризиків є зменшення продажів товарів, продукції та послуг внаслідок зниження попиту на ринку. Це може статися внаслідок дій прямих конкурентів, у зв'язку з появою на ринку товарів-замінників, через зниження купівельної спроможності тощо;

Також зниження якісних характеристик виробленої продукції чи товару внаслідок неправильного чи ненадійного транспортування, складування. втрата якості послуг. Авжеж збільшення закупівельної ціни товару, що купується для подальшого перепродажу в процесі оптової та роздрібної торгівлі. Теж, перебої у постачанні товарів у компанію, втрати його під час транспортування, зберігання, інших логістичних операцій, пов'язаних із комерційною діяльністю. Незаплановане зменшення ефекту масштабу внаслідок зниження торгових оборотів з організаційних та фінансових причин, і, як наслідок, зростання частки умовно-постійних витрат, що спричиняє падіння рентабельності продажів. Позапланове зростання витрат обігу та позареалізаційних збитків за рахунок нарахованих штрафів, пені, інших неустойок, мит та відрахувань тощо [2].

Питанню комерційний ризик приділяється велика увага дослідниками. Так досліджено типи ризиків. За сферою виникнення їх поділяють на зовнішні (зміни законодавства, інфляційний тиск тощо) та внутрішні (неефективний менеджмент на підприємстві, помилкова маркетингова політика, низька кваліфікованість працівників і т.п.). За рівнем прийняття рішень виділяють два типи комерційного ризику:

- макроекономічний (глобальний) ризик;
- мікроекономічний (локальний) ризик.

За тривалістю у часі ризики поділяють на короткотермінові (наприклад, транспортний ризик під час перевезень) і постійні (наприклад, недосконала правова система країни або ризики пов'язані з екологічною небезпекою: зсуви, зливи, стихійні лиха).

За безпечністю для існування підприємства комерційні ризики поділяють на виправдані і невиправдані ризики. Розрізняють також дві групи ризику: динамічний (може зумовити як втрати, так і додаткові доходи) і статичний (зумовлює лише втрати, що спричиняються нанесенням шкоди власності, а також втрат доходу через недієздатність організації) [1].

Аналізуючи комерційний ризик можна зазначити такі шляхи його зниження:

- виключення з комерційної діяльності підприємства свідомо ризикових операцій;
- організація контролю за ризиком;
- створення власного фонду ризику (самострахування) за рахунок внесків працівників, з вини яких відбулися втрати товарно-матеріальних цінностей, а також компенсації комерційними працівниками втрат, які відбулися в процесі прийняття неефективних комерційних рішень;
- передача фінансової відповідальності за ризикові ситуації спеціалізованій страховій компанії;
- диверсифікація видів діяльності, тобто реалізація принципу "не класти всі яйця в один кошик";
- прямий управлінський вплив на керовані чинники ризику: обґрунтований вибір партнерів з поставки товарів;
- науково-методичний підбір і розміщення кадрів; охорона інтелектуальної власності, комерційних і технічних секретів, конфіденційної інформації та інше [2].

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати що будь-яка діяльність організацій завжди пов'язані з певним ризиком, тобто потенційно існуючою небезпекою втрати ресурсів чи недоотримання доходів проти запланованим рівнем, чи з іншою альтернативою. Перед тим як починати якусь справу, укладати угоду підприємець повинен все прорахувати, продумати. Він повинен розрахувати прибуток від цієї витівки, можливість успіху, або іншими словами розрахувати ризик угоди. Але підприємці йдуть на ризик, оскільки його оборотною стороною є можливість отримання додаткового доходу.

Ключові слова: комерційний ризик; угода; зменшення ризику; комерційна діяльність; комерційний ризик; підприємець.

Список використаних джерел

1. Мироненко Д. О. Управління комерційними ризиками та шляхи їх зниження на торговельному підприємстві. URL: https://www.researchgate.net/profile/badri-gechbaia/publication/324106434_ministerstvo_osviti_ta_nauki_ukraini_kiivskij_kooperativnij_institut_biznesu_i_prava_miznarodnij_naukovij_zurnal_internauka_finansovo-ekonomicna_naukova_rada_zbirnik_tez_naukovih_prac_iii_miznarodna_n/links/5abdcfe0a6fdccda6582fa8/ministerstvo-osviti-ta-nauki-ukraini-kiivskij-kooperativnij-institut-biznesu-i-prava-miznarodnij-naukovij-zurnal-internauka-finansovo-ekonomicna-naukova-rada-zbirnik-tez-naukovih-prac-iii-miznarodna-n.pdf#page=43 (дата звернення: 14.04.2022).
2. Бичікова Т. А., Лук'янова В. В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної тор-

- зівлі. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_4/057-061.pdf (дата звернення: 14.04.2022).
3. Анопій В.С., Мельник І.М. Комерційна діяльність: сучасний зміст і форми. Вісті. 2008.

Розробка маркетингової стратегії у формуванні потенціалу підприємства

Олена Садова

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна,
e-mail: olenasad05@gmail.com*

Руслана Содома

*к.е.н, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна,
e-mail: sodomaruslana@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-5020-6440*

В сучасних умовах української економіки від правильного вибору компанією маркетингової стратегії залежить ефективна маркетингова кампанія та збільшення прибутку підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Тому перед компаніями постає завдання, як досліджувати ринкові можливості, як вибрати цільові ринки, як розробити ефективний маркетинговий комплекс, як успішно налаштувати структуру та контент своїх послуг, щоб адаптуватися до змін ринку.

Сьогодні в період масштабної діджиталізації усіх сфер суспільства, для кожного підприємства постає новий виклик, свою діяльність необхідно частково переводити на умови діджиталізації, тим самим покращуючи умови праці та виводячи своє підприємство на новий рівень.

Стратегія – це цілеспрямована та організована програма певних дій, відповідно організованих до досягнення поставленої цілі, до якої у своїй діяльності прямує підприємство. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети.

Стратегія є засобом зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем; інструментом вироблення та реалізації довгострокових завдань організаційного, економічного, виробничого, науково-технічного та соціального характеру; фактором регулювання діяльності підприємства для успішного досягнення запланованих цілей.

Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств [3, с. 33].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

- Стратегічний аналіз ринкової ситуації;
- Визначення маркетингових цілей;
- Вибір найкращої маркетингової стратегії;
- Розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії;

- Оцінювання результатів;
- Моніторинг.

В процесі формування стратегії важливим є моніторинг ходу її реалізації, метою якого є вивчення вибору, реалізації та ефективності маркетингових стратегій.

Формулювання маркетингової стратегії підприємства – це процес створення та фактичної реалізації загального плану дій підприємства. Його мета – ефективно розподілити ресурси для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є рішення, які продукти має розвивати компанія (стратегічний простір), і як виконати це завдання.

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу [2, с. 174].

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети [1, с. 79].

Тому вибір стратегії залежить від ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Стратегічний вибір має ґрунтуватися на чіткій концепції організаційного розвитку, тобто формулюванні – чіткому, однозначному, оскільки обрана стратегія тривалий час обмежує свободу дій керівництва і має глибокий вплив на всі рішення, які він приймає. На практиці компанії не обмежують свої можливості якоюсь однією стратегією.

Ключові слова: маркетингова стратегія; економіка; підприємство; діджиталізація.

Список використаних джерел

1. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економічна теорія та історія економічної думки. Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–81.
2. Колодій Г. С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 173-177.
3. Хміль Ф. І. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. *Вісник ТНЕУ*. № 1. 2009. С. 31-35.

Тенденції розвитку та сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Віктор Терехов

*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victorT@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833/*

Актуальність дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність є головним стабілізуючим чинником розвитку вітчизняної економіки. Особливого значення вона набуває на етапі незворотності та активізації інтеграційних процесів України у міжнародне співтовариство, що характеризується високою динамічністю показників зовнішнього середовища, водночас певним рівнем нестабільності для українських підприємств внаслідок структурних диспропорцій, кризових явищ і перманентного перерозподілу важелів розвитку світових ринків.

Об'єкт дослідження. Визначення збалансованих потреб та напрямків раціонального використання залучених ресурсів.

Предмет дослідження. Визначення специфіки запровадження різних форм виходу на зовнішні ринки.

Мета дослідження. Визначення основних напрямків щодо забезпечення економічної спроможності України відновити можливості повоєнного періоду стійкості розвитку зовнішньоекономічних контрактів та входження до міжнародної євроатлантичної інтеграції.

Інформаційна база дослідження. В процесі написання використовувався комплекс організаційних, технічних та інформаційних засобів, спрямованих на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо методів активізації зовнішньоекономічної діяльності використовувались статистичні данні, літературні, описи мас-медіа, міжнародних оглядів, виступів економічних експертів. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу.

Етапи та результати дослідження.

Серед загальних факторів, що на фоні війни в центрі Європи на території України, впливають на формування показників експорту, слід виділити такі:

- зміни у життєдіяльності багатьох держав, в попередні два роки через пандемію Covid-19 (посилено роль державного управління у надзвичайних умовах; запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи; встановлено обмеження пересування громадян та їх трудової діяльності; введено дистанційні форми освіти та праці);

- зниження ділової активності промислових підприємств та скорочення виробництва в усіх країнах, що призвело до глобального зменшення попиту та, як наслідок, падіння цін на світових товарних ринках; сировинна спрямованість

українського експорту та суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту, враховуючи існуючу волатильність кон'юнктури світових ринків, що обумовлює залежність обсягу надходження валютних ресурсів від зовнішніх цінових коливань.

Специфічними для України факторами на фоні розгорнутої повномасштабної війни РФ стали:

- падіння на 45 відсотків ВВП через неможливість повноцінного товаровиробництва;
- неможливість повноцінного товарного обміну, в першу чергу експорту, через блокування портів (металопрокат на сході, зернових – з боку заблокованих портів чорноморського регіону, мінування ворогом його акваторії).

На початок року Україна продовжувала відставати в розвитку з точки зору продуктивності праці, енергоефективності, доданої вартості в промисловості та в сільському господарстві. Причинами такої стагнації є відсутність інвестицій, поступова зношеність та відсутність модернізації обладнання, повільні темпи запозичення та розвитку передових технологій та інновацій у виробництві.

В цих умовах відправною точкою під час прийняття послідовних рішень щодо зовнішньоекономічної стратегії має стати проведення комплексного аудиту національної економіки у післявоєнний період.

Стратегія повинна визначати довгострокову економічну візію, принципи і цінності, “червоні лінії” (неприпустимі напрями руху), ключові напрями (вектори) економічного розвитку, а також основні завдання державної економічної політики та цільові індикатори.

Зокрема, Україна прагне стати впливовим учасником міжнародних економічних відносин, надійним економічним партнер у світі, завдяки реалізації наступних цілей:

- забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків;
- підвищення конкурентоспроможності українських товарів та послуг, створення позитивного іміджу країни та забезпечення присутності українських виробників на міжнародних ринках;
- модернізація прикордонної інфраструктури та забезпечення ефективного митного регулювання;
- впровадження збалансованої імпоротної політики з комплексною оцінкою потенційного впливу, яка стимулюватиме переважно інвестиційний, а не споживчий імпорт.

Досягнення стратегічних цілей дасть змогу збільшити обсяги українського експорту та розширити його географічну структуру шляхом:

поглиблення торговельної співпраці з ЄС;

- виходу на ключові ринки Азії, Африки та Латинської Америки;
- підтримки та просування українського експорту у світі;
- вирішення питання асиметричності торговельних угод;
- спрощення проходження митних процедур на українському митному кор-

доні;

- захисту виробничого та експортного потенціалу національних виробників;
- збереження доступу українських товарів на зовнішні ринки.

Таким чином, проведені дослідження показали і визначило, що менеджмент має сконцентрувати увагу на двох напрямках зовнішньоекономічної діяльності: пристосування до зовнішніх економічних шоків та використання нових переваг, пов'язаних з просуванням України до ЄС, створення регіонального спільного ринку, нові іноземні технології, політика Міжнародного валютного фонду.

Ключові слова: глобалізація; зовнішньоекономічна стратегія; євроатлантична інтеграція; аналіз міжнародного середовища; світова організація торгівлі; експорт.

Список використаних джерел

1. В.Рокоча, Б.Одягайло, В.Терехов, С.Філатов. Посередницька діяльність на світових товарних ринках. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2020. с. 148.
2. В.Рокоча, Б.Одягайло, В.Терехов. Вступ до фаху «Міжнародні економічні відносини». К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. с. 189.
3. Прогноз розвитку світової економіки до 2030. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-sv%D1%96tovoi-om%D1%96ki-do-2030e.html> (дата звернення: 20.04.2022).
4. Звіт про фінансову стабільність // Національний банк України.//Електронний ресурс.

Методи активізації продажу товарів торговельними підприємствами

Христина Горіна

здобувачка групи ПТ-19к/2,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HorinaKV@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ця тема є досить важливою, адже в умовах насичення споживчого ринку товарами перед кожним торговельним підприємством постає проблема активізації попиту населення на товари, яка значно посилюється загостренням конкуренції на ринку. В цих умовах підприємства ведуть активний пошук засобів стимулювання попиту населення з метою збільшення обсягів реалізації товарів. Шляхами залучення покупців до роздрібних магазинів є, крім якісного обслуговування реалізація комплексу заходів стимулювання продажу товарів.

Об'єктом дослідження є методи активізації продажу товарів торговельними підприємствами.

Предметом дослідження є методи та інструменти активізації продажу товарів.

Метою дослідження є детальний розгляд сутності процесу активізації продажів та аналіз сучасних методів і інструментів продажу товарів.

Інформаційна база досліджень. Значний внесок у розвиток маркетингу торгівлі зробили такі вітчизняні вчені, Апопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю., Лозинський В.Т., Погожа Н.В., а також такі зарубіжні вчені, як Г.Стюарт, Дж.Болт, А.Стиркланд. В їхніх наукових роботах розглянуто шляхи, методи, засоби, які допомагають підвищити ефективність збутової діяльності підприємств. Безпосередньо проблематику щодо методів та інструментів активізації продажів досліджували Пенєва Л.М., Примак Т. О., Б. Валуєв, Т. Давидюк, В. Пархоменко В. Ф. Бевзенко, А. М. Виноградська, М. Салліван та ін.

Джерелами цього дослідження стали наукові публікації, фактична звітність діяльності окремих торговельних підприємств та інтернет-джерела, які стосуються сфери торгівлі та продажу.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо методів активізації роздрібного продажу використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Діагностика та оцінка існуючих методів активізації роздрібного продажу здійснювалась з використанням методів

формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо методів активізації продажу товарів торговельними підприємствами. Було встановлено, що у цілому стимулювання збуту включає цінові та нецінові методи. Ідентифіковано, що всі наявні методи активізації попиту населення різняться між собою й до них ставляться певні загальні вимоги. А саме: вони повинні: залучати увагу покупців і містити інформацію, яка б допомогла їм знайти потрібний товар; передбачати певну вигоду покупцям у разі придбання товару. А також містити чітку пропозицію щодо негайного придбання товару. Другим етап дослідження передбачалось здійснення групування активних методів продажу. Існуючі підходи до такого групування свідчать, що науковці активні методи продажу поділяють на дві групи. До першої відносять заходи щодо стимулювання продажу безпосередньо на торговельному підприємстві. А до другої групи відносять низку ринкових заходів [1, с. 246]. Визначено, що заходи активізації продажу, які доцільно застосовувати в торговельних підприємствах, охоплюють продаж в магазині, демонстрацію товарів, розпродаж, діяльність торговельних представників, рекламу в магазині та інші. Ринкові ж заходи стимулювання продажу включають просування товару, рекламу, прямий маркетинг, спонсорство, зв'язки з громадськістю, дизайн зовнішнього вигляду магазину.

Третій етап дослідження було присвячено аналізу методів активізації продажів в залежності від існуючих стратегій продажу. Аналіз свідчить, що стратегії продажу товарів можуть базуватися на трьох підходах: на грошах, зацікавленості і на цінностях.

Концепція зниження ціни для стимулювання купівель ґрунтується на тому, що із зниженням ціни на товари, зростає на них попит. Отже цінова стратегія базується на наявності еластичного попиту на відповідні групи товарів. Методи, які базуються на грошах, включають ефективне зниження ціни купівлі або за рахунок реального зниження закупівельної ціни і витрат обертання, або з встановленням знижки при купівлі великої кількості товару. Зміна ціни може бути сьогочасною або відкладеною, тобто відбуватися в момент купівлі або пізніше. Серед таких методів у торговельних підприємствах доцільно застосовувати купони, програми, які розраховані на постійних покупців, а також знижки.

Купони дають покупцю можливість зекономити гроші на майбутніх покупках або отримати знижку за купівлю більшої кількості товару. Програми для постійних покупців можуть включати картки постійних покупців, знижки в залежності від витрат. Знижки дають покупцям можливість через певний період часу здійснити купівлю за нижчою ціною. Покупці отримують стимул придбати товар зараз, а в майбутньому отримати грошову знижку. Методи, які ґрунтуються на інтересі, прагнуть викликати у покупців позитивне відношення до купівлі, категорії або асортименту в цілому. Такі методи включають демонстрації, роздавання зразків, а також спеціальні заходи (конкурси). Ці заходи можуть бути пов'язані з конкретними видами товарів або виробниками, а також можуть

бути присвячені конкретній події (демонстрація нового асортименту, чемпіонат Європи з футболу тощо).

Методи, які ґрунтуються на цінностях, підвищують привабливість купівлі і надають покупцям збільшену цінність за гроші без достатнього зниження ціни, тобто покупець отримує більше за ту ж ціну. Найбільш важливими заходами в даному напрямі є рекламний асортимент і безкоштовні премії. Рекламний асортимент – це товари, які покупці можуть отримати із знижкою при пред’явленні рекламної листівки або талону. Премії – це додатковий або не пов’язаний товар, який пропонується в якості стимулу для купівлі.

Виявлено, що концепція зниження ціни для стимулювання купівель ґрунтується на тому, що із зниженням ціни на товари, які не відносяться до предметів розкоші, зростає на них попит. Роздрібний розпродаж повинен охоплювати асортимент товарів, які повільно розходяться або відчують вплив сезонності, з метою звільнення торгових площ і обігових коштів для більш прибуткових або привабливих товарів, а також покращити рух готівки[1].

Роздрібні торговельні підприємства мають можливість контролювати середовище, в якому надсилаються і отримуються повідомлення, що створює кращі умови для виникнення контакту адресата з повідомленням і в кінцевому рахунку зрозуміти його [2, с. 330].

Більш популярною стала сфера зв’язків з громадськістю, яка допомагає торговельним підприємствам в здійсненні стратегії збереження рівноваги, управління взаємовідносинами, стимулювання збуту, створення іміджу. Таке джерело інформації спрямоване на встановлення довіри і є більш ефективним, ніж звичайна реклама.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, застосування активних методів продажу товару стало необхідним для ефективного функціонування окремих суб’єктів сфери оптової та роздрібної торгівлі. Вони дозволяють торговельним підприємствам вирішити ряд завдань, які пов’язані зі збільшенням потоків покупців та зростання обсягів продажу товарів за рахунок стимулювання існуючих та нових покупців до відвідування магазинів, мотивування до збільшення витрат на купівлю товарів для всіх або окремих категорій покупців, збільшення обсягів реалізації даного товару або груп товарів за рахунок цінових та нецінових стратегій мотивування, створення іміджу магазину або корпоративного бренду тощо.

Ключові слова: продаж; стимулювання; купон; знижка.

Список використаних джерел

1. Шиндировський І. М. «Сучасні методи активізації продажу в роздрібній торгівлі». URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/12_2011/16.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
2. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.

Особливості реформи державних закупівель в Україні

Марія Марченко

здобувачка групи МА-19к-1, КЕПІТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marchenkomb@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:
д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Актуальність роботи зумовлена тим, що економічна ефективність державних закупівель в Україні є показником державної інституційної спроможності, показником ефективності розподілу державних фінансових ресурсів, динаміки бюджетних витрат, можливістю запобігання корупції або, навпаки, використання корупційних складових процесу закупівель товарів, робіт та послуг. Проблеми запобігання корупційним проявам під час проведення державних закупівель та контрольованості цих процесів обумовлюють необхідність державного контролю та аудиту, розробки та реформування законодавчих актів, створення нових та покращення існуючих законодавчих документів щодо проведення закупівель, узагальнення досвіду роботи новітніх технологій, створення електронних платформ, коригування підходів, виявлення прихованих протиріч та невідповідностей реаліям сьогодення. Управління процесами державних закупівель, контроль за процесом та його прозорість дозволять реалізувати найбільш вигідно цільове використання бюджетних коштів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття, змін, додавання новітніх умов, покращення якісних складових законодавчих актів, особливості та відмінності Законів, які стосуються реформи державних закупівель в Україні в період від здобуття нею незалежності до сьогодення.

Предметом дослідження є зміст нормативно-правової бази, що характеризує реформу державних закупівель в Україні.

Метою дослідження є аналіз та виокремлення особливостей змін в законодавстві України, що виникли у зв'язку зі змінами умов ведення бізнесу в країні, змінами, пов'язаними з розвитком співпраці з закордонними виробниками, виникненням і розвитком широких можливостей для внутрішнього виробника товарів, робіт та послуг, наданням нових можливостей для вигідного та зручного оформлення закупівель, виникненням певних викликів, пов'язаних з розвитком міжнародними зв'язків, змінами в світовому співтоваристві, широким втіленням в життя інформаційних технологій.

Для досягнення визначеної мети в роботі вирішували наступні завдання: визначали соціально-економічні передумови раціональної організації державних закупівель; проводили аналіз основних законодавчих актів, що мали узагальнити

досвід проведення державних закупівель та покращити базові вимоги та умови проведення цього процесу; виокремили основні етапи реформування державних закупівель в Україні та визначили їх особливості.

Інформаційна база досліджень. Інформаційною базою дослідження стали відкриті джерела статистичної інформації, наукові статті та фахові публікації українських науковців, що займалися вивченням проблем державних закупівель, а саме Бутурлим О., Веденівської Г., Лобова С.П., Міняйла О.І., Уманціва Ю.М., Письменної М.С та інших.

Методологія дослідження. В даній роботі були використані методи аналізу та синтезу досліджень, що були здійснені українськими науковцями, а також метод інтерпретації та деталізації змісту нормативно-правової бази закупівель та метод узагальнення викладеної в них інформації, метод моделювання для виявлення причин та закономірностей використання, скасування, впровадження в життя законодавчих документів в певні історичні періоди становлення системи державних закупівель в Україні.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз сутності та місця державних закупівель в Україні. Встановлено, що державні (публічні) закупівлі складають значну частину державних видатків, розмір яких залежить від унормованих випадків обов'язкових закупівель відповідно до тендерних процедур. Обсяг публічних закупівель в країнах ЄС складає, в середньому, від 34,8% до 20,3% від ВВП на рік, з тенденцією більшої частки у розвинених країнах (44,5% у Нідерландах), а найнижчим - в Україні - 5,9% [3, с.2]. Державна закупівля - це придбання замовником товарів, робіт та послуг у порядку, встановленому Законом України "Про публічні закупівлі" від 23.01.2021 року №922-VIII [4]. Статтею 1 цього закону визначено, що публічними закупівлями є такі, що здійснюються підприємствами, установами за державні кошти. До їх складу відносять кошти державного бюджету та бюджету органів місцевого самоврядування, державного матеріального резерву, оборонного замовлення, Аграрного фонду, Національного банку України, державні цільові фонди, кошти, які надаються замовникам під гарантії Кабінету Міністрів України та ін.

Другий етап дослідження присвячений генезису системи державних закупівель. Встановлено, що поняття "Державні закупівлі" є правонаступником поняття "Державні замовлення", яке виникло ще в Радянському Союзі при розробці проекту народногосподарського плану на 1988 рік Держпланом СРСР. З середини 80-х років Держплан неспроможний був збалансувати планові завдання з виробництва продукції з наявними матеріальними ресурсами. В 1993 році була прийнята перша "тендерна" Постанова, що дала початок проведенню перших міжнародних торгів і впорядкувала проведення на конкурсних засадах закупівель за бюджетні кошти товарів (робіт, послуг) виключно іноземного походження для задоволення державних потреб України. Міністерством зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України за період дії цієї Постанови (до червня 1997 року) було здійснено 66 торгових тендерів. В 1995 році в Законі України "Про поставки

продукції для державних потреб” від 22.12.1995 року було заявлено, що відбір виконавців державного замовлення повинен здійснюватися на конкурентних засадах.

Перший “тендерний” Закон був прийнятий 22.02.2000 року “Про закупівлю товарів, робіт, послуг за державні кошти”. Закон був спрямований на врегулювання процедур закупівель шляхом створення конкурентного середовища на ринку державних закупівель, забезпечення прозорості та справедливості конкурсних процедур. Слід зазначити, що законодавчо закріплювалася можливість надання переваг при здійсненні закупівель вітчизняним товаровиробникам. В січні 2003 року в Закон були внесені зміни на підґрунті аналізу його застосування, а саме: встановлення нижньої вартісної межі, було виключено норму обмеження учасників тільки вітчизняними виробниками, встановлено правила визначення предмета закупівлі. В 2005 році було створено Тендерну палату України. Законодавчі новації, що створили несприятливі умови в економіці: обов’язкове розміщення замовниками закупівель інформації на єдиній інформаційній системі, що згодом призвело до монополізації на розміщення інформації, зменшення вартісної межі застосування процедури спрощеного тендера, встановлення обов’язкового внеску за тендерну документацію, внесення тендерного забезпечення та тендерного виконання договору, що неодноразово викликало «зрив» торгів через небажання учасників “платити” третім особам без гарантій чесного проведення тендерів. З березня 2008 по серпень 2010 року державні закупівлі регулювалися тимчасовим Положенням, затвердженим Кабінетом Міністрів України. В 2010-2014 роках в Закон про закупівлі було внесено 35 змін (переважно депутатські законопроекти, лише декілька - урядових), більшість змін - надмірна - стосувалася винятків з Закону.

Завершальним етапом дослідження став аналіз становлення сучасної системи державних закупівель в Україні. Закон “Про публічні закупівлі” в Україні було прийнято 25.12.2015 року. Цим законом встановлено правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальної громади з дотриманням принципів ефективності, прозорості, створення конкурентного середовища, запобігання проявам корупції та розвитку добросовісної конкуренції. Вперше введено поняття “Публічні закупівлі”, яке є значно ширшим, оскільки розширило коло установ, що можуть забезпечити потреби держави або територіальної громади [1]. В 2016 році було запроваджено систему електронних закупівель з використанням електронної платформи ProZorro. Система ProZorro дозволила запровадити, замість паперових тендерів, закупівлі в онлайн режимі. Процес вибору переможця став публічним та зрозумілим. Переваги системи: спрощення доступу до торгів з боку учасників; зниження рівня витрат на адміністрування процесу; можливість здійснення громадського контролю за публічними закупівлями; доступність інформації в системі. Впродовж 2016-2021 років було здійснено чисельні доповнення та редагування Закону України “Про публічні закупівлі”. Нова редакція вступила в дію з 01.01.2021 року. Головне: регламентація нових

способів здійснення допорогових закупівель через електронну систему. Раніше в Законі не було чітко прописано механізм, що надавало можливість не проводити закупівлі на конкурентній основі, нехтувати електронною системою, укладаючи прямі договори з постачальником, замовник мав можливість неконтрольовано витратити бюджетні кошти при проведенні допорогових закупівель поза електронної системи. В Законі впроваджено нові види закупівель - спрощені. Спрощені закупівлі - це закупівлі, вартість яких дорівнює або перевищує 50 000 грн., але є меншою за 200 000 грн. для закупівель товарів звичайними замовниками, або меншою за 1 млн. грн. для закупівель товарів та послуг замовниками-монополістами. Закупівля робіт звичайними замовниками не може бути вартістю більше, ніж 1,5 млн. грн. та 5 млн. грн. - замовниками-монополістами. Строки проведення закупівель є меншими, ніж у відкритих торгах. Закупівля здійснюється без електронної системи, але той, хто здійснює закуп, повинен оприлюднити в системі звіт. В Законі з'явився новий спосіб здійснення допорогових закупівель - електронний каталог - систематизована база онлайн товарів. Замовник має можливість користуватися цим "магазин", коли необхідно придбати товар, вартість якого вкладається в межі його можливостей (до 200 тис. грн. або 1,5 млн. грн., якщо замовник є монополістом). Центральний закупівельний орган визначає структуру, номенклатуру каталогу та створює в ньому профілі. Механізм функціонування Каталогу регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 14.09.2020 року № 822.

Для зручності створено електронні майданчики, які можуть сформувати заявку за категорією, параметрами, ключовими словами. Після оформлення замовлення державна установа чекає на підтвердження від постачальника до 2 днів. Якщо сайт призначено для продажів, в якості показника ефективності можливо використовувати співвідношення продажів та відвідувань сайту, при призначенні його для проведення закупівель - економічний ефект від зниження закупівельних цін [2, с.55].

Практична значущість результатів дослідження. На підставі проведеного дослідження було виявлено, що за весь період з моменту здобуття Україною незалежності до сьогодення не зупинявся процес як самих державних закупівель, так і покращення законодавчої бази для отримання максимального позитивного ефекту від цього процесу. Зміни в законодавчих актах, реформування процесу державних закупівель пов'язані з економічним розвитком країни, розширенням повноважень суб'єктів-учасників закупівель, виникненням та розвитком міжнародних зв'язків з одночасною підтримкою вітчизняних виробників, з впровадженням та покращенням звітності в системі державних закупівель, впровадженням технологічних засобів, платформ та інформаційних технологій, боротьбою з корупційною складовою в системі державних закупівель, тобто спрямовані на цивілізовані, прозорі, ефективні, зрозумілі та зручні форми ведення закупівельної політики в країні.

Ключові слова: закупівлі; державні закупівлі; тендер; суб'єкт – учасник.

Список використаних джерел

1. Веденівська Г. Державні закупівлі - за принципом максимальної економії та ефективності. *Фінансовий контроль*. 2016. №2. С. 25-27.
2. Лобов С.П. Оцінка економічної ефективності впровадження новітніх інформаційних технологій. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 58.
3. Письменна М.С. *Методологія та організація аналізу і контролю закупівель за державні кошти: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2018. 40 с.*
4. Про публічні закупівлі: закон України від 22.03.2016. №9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 20.04.2022).

Удосконалення ланцюгів постачання в умовах воєнного стану в Україні

Лідія Юсіна

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: YusinaLB@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

В умовах воєнного стану в Україні гостро стоїть потреба у подальшому дослідженні питань побудови нових логістичних ланцюгів та окреслення перспектив подальшого їх розвитку.

Наразі стало ясно, що в довгостроковій перспективі українська логістична система потребує суттєвого коригування. Окрім зниження залежності від доступу до Чорного та Азовського морів, це також означає велику диверсифікацію транспортних маршрутів через Західну Європу. Це вимагає покращення інфраструктурних передумов, у тому числі зміни маршруту центрального залізничного сполучення, покращення автомобільного сполучення, підвищення ефективності прикордонних переходів, а також просування сучасних логістичних рішень.

В умовах воєнного стану та постійних змін в середовищі під час управління ланцюгами поставок доцільно використовувати концепцію швидкого реагування (Quick Response Logistics). Її поява свого часу була викликана, з одного боку, ускладненням запитів ринку, які стали настільки різноманітними і мінливими, що їх практично неможливо прогнозувати на тривалий період, а з іншого – зростаючій конкуренції імпорту з країн з дешевою робочою силою. Поєднання цих двох чинників означало для західних торгівельних і виробничих підприємств, що їм доведеться вести бізнес в умовах ринкового хаосу, а також шукати шляхи скорочення витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Один з головних принципів концепції швидкого реагування полягає в тому, що вона не покладається на прогнози ринку, а займається збором і аналізом даних про фактичні покупки в місцях їх здійснення. Ці дані служать підставою для миттєвої логістичної реакції виробників товарів і їх постачальників [1].

Можливість активно управляти будь-якими ризиками на всіх етапах ланцюга постачання є важливим фактором для розвитку підприємств. Вміння передбачати події і управляти ризиками – це свого роду «знак якості» сучасних ланцюгів постачання, а в майбутньому це стане одним із основних критеріїв ефективності бізнесу.

Враховуючи, що наразі налагоджені ланцюги поставок перестали працювати потрібно перебудовувати логістичні ланцюги та розробляти альтернативні. Звичайно вони не замінять моря, оскільки мають недостатню пропускну

здатність, проте це все одно певна альтернатива.

Наприклад, у зв'язку з нинішньою ситуацією у світі та нещодавно підписаною декларацією між Грузією, Азербайджаном, Туреччиною та Казахстаном щодо «Транскаспійського коридору Схід-Захід», який є частиною Нового шовкового шляху, але прокладений в обхід росії планується суттєво прискорити створення контейнерного хабу для Транскаспійського коридору.

У розвитку зазначеного коридору зацікавлена також Україна. Адже північне відгалуження мало би проходити через наші чорноморські порти з виходом до західного кордону. Але для реалізації цього потенціалу потрібно тепер перемогти у війні з росією та звільнити вихід у Чорне море.

Одночасно АТ «Укрзалізниця» максимально ефективно намагається виконувати всі свої стандартні обов'язки, та надає свої виробничі потужності в Центральній і Західній Україні для перенесення виробництв зі сходу країни. Частина колишніх складів і виробничих приміщень, що не використовуються, може бути використана експортерами під тимчасове підлогове зберігання сільгосппродукції та інших товарів при формуванні експортних партій [2].

Сприяння приватному бізнесу у будівництві залізничних або мультимодальних терміналів (сухих портів) на стиках із Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Так на сьогодні, вже є домовленість про відбудову Сухого порту на кордоні з Польщею, що суттєво скоротить час доставки вантажів залізницею від Сухого порту в Ізмаїл до Сухого порту в Польщі (7 днів).

При цьому слід зазначити, що попри воєнний стан в Україні, на сьогодні працює вантажний потяг до Китаю за маршрутом «Великого Шовкового шляху» в обхід росії, який пролягає через територію Грузії, Азербайджану та Казахстану. Потяг їде через основні станції: порт Батумі, Алят, Актау-порт, Бейнеу, Жезказган, Балхаш-1 з пунктом призначення на станцію Достик Казахстанської дороги, що на кордоні з КНР. Далі вантажі йдуть до крупних промислових міст Китаю.

Лібералізація вантажного транзиту до країн ЄС має суттєво поліпшити експортний потенціал України. Після ратифікації угоди українські експортери отримають можливість безперешкодно доставляти продукцію до Європи. На сьогодні вже діє ряд двосторонніх домовленостей з країнами ЄС, а також Турцією, Казахстаном, Азербайджаном, Армєнією, Грузією, Молдовою про тимчасову лібералізацію автомобільних вантажних перевезень, у зв'язку з нападом РФ на Україну.

Наразі ж уряд, за словами Міністра інфраструктури України, працює над підтримкою безперебійного функціонування логістичної системи, зокрема залізниці та Дунайських портів. Для цього уряд ухвалив рішення про додаткове покриття ризиків страховими компаніями.

Цим рішенням передбачене відшкодування для фрахтувальників, операторів, власників морських суден і суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та під прапорами іноземних держав.

Аналогічне відшкодування застосовується також для власників та операторів рухомого складу, допущеного до обігу залізницями колії європейського стандарту,

якщо цей рухомий склад перебуває на території України [2].

Завершуючи варто підкреслити, що війна містить в собі як потенційні загрози та небезпеку втрат (руйнування налагоджених логістичних ланцюгів поставок) так і нові можливості для оновлення та перетворення організації, створюючи нові покращені підходи до ведення діяльності після критичного періоду (формування нової, гнучкої, більш адекватної до реалій, логістичної системи комунікацій, спрямованої на подальший розвиток організації).

Ключові слова: ланцюги поставки; воєнний стан; логістичні ланцюги; війна; загрози; Міністерство інфраструктури України.

Список використаних джерел

1. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок: [пер. с англ.] *Logistical Management [Текст]: [учебник]* / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. Кадров. – М. :Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
2. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс] // Режим доступу <https://mtu.gov.ua/>.

СЕКЦІЯ 4. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Енергоефективні екологічні поселення – шлях до стійкого економічного відродження територій

Яна Селіхова

аспірантка кафедри,

міського будівництва та господарства,

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна,

e-mail: selikhova.yana@ukr.net,

ORCID: 0000-0002-4435-6557

Олександр Гуторов

д. е. н., професор,

професор кафедри глобальної економіки,

Державного біотехнологічного університету, м. Харків, Україна,

e-mail: gutorov.alexandr@gmail.com,

ORCID: 0000-0003-0688-9413

В ході останніх болісних подій, війни на нашій рідній землі, ми вимушені бути єдиними, та триматися, вірити в нашу перемогу, бути вдячними ЗСУ – нашим героям! На теперішній час, на ринку відсутні економічні види житлової забудови, які є соціально справедливими та екологічними, які орієнтовані на людей, що втратили домовки та роботу. На сьогоднішній день є розуміння якісного та зручного житла, яке залежить від соціально-екологічного комфорту, але вартість такого житла зависока. Тому, ця робота направлена на подальший шлях стійкого економічного відродження територій, завдяки розвитку енергоефективних екологічних поселень, концепція, яких має особливий підхід та поєднує безліч економічних складових. Метою даної роботи є дослідження концепції стійкого містобудівного утворення – енергоефективного екологічного поселення, яке є економічно вигідним, та забезпечує соціально-гуманітарні потреби населення, з якими ми були вимушені зітнутися та жити сьогодні в цей небезпечний та важкий час.

Сталий розвиток – це практичні досягнення людиною такого рівня економічного та соціального розвитку, який не змінює неминуче екологічну рівновагу [1]. У Порядку денному на Конференції ООН з навколишнього середовища [2], зазначається, що людський спосіб добування та використання енергії визначає два шляхи зміни енергетичної системи: енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Для того щоб кожен мав достатній матеріальний і здоровий рівень життя, природні ресурси повинні ефективно використовуватися. Енергоефективні екологічні поселення – це містобудівна модель економічно-екологічного розвитку шляхом автономності (використання альтернативних джерел енергії), інтегрування в існуюче природне середовище та стійких систем, які мають торгівельні, ремісничі та адміністративні функції. Концепція відповідає багатьом цілям сталого розвитку ООН, та поєднує безліч

інноваційних технологій, такі як: енергозберігаючі будинки (швидкі в реалізації збірні модульні будівлі), поновлювані джерела енергії, виробництво органічних продуктів харчування та вертикальне землеробство. Завдяки розвитку енергоефективних екологічних поселень, можна позбутися таких проблем, як незабезпечення житловим середовищем, брак ресурсів, зростання глобальної продовольчої кризи, а також скорочення викидів CO₂ [3].

Впровадження збірних модульних будівель, які складаються з повторюваних секцій, модулів, нададуть змогу забезпечити необхідними житловими умовами людей, які залишилися без житла і тим самим досягти поставлених завдань в концепції розвитку енергоефективних екологічних поселень [4]. Модульні будівлі також можуть сприяти виконанню вимог LEED та переважати в сферах сталого розвитку об'єктів, енергії та атмосфери, матеріалів та ресурсів та якості навколишнього середовища [5; 6].

Модульне будівництво передбачає виготовлення конструкцій подалі від будівельного майданчика, а потім їх доставку до проектованої ділянки. Збірні модульні будівлі мають безліч переваг, серед яких: швидкий термін реалізації та швидша окупність інвестицій, можливість організації у віддалених та не придатних місцях, низький рівень відходів, екологічно-чистий процес будівництва, висока якість житла. Модульні будівлі можна використовуватися в енергоефективних екологічних поселеннях для довгострокового, тимчасового або постійного проживання. Так, як загалом модульні будівлі використовуються у віддалених і сільських районах, де звичайне будівництво може бути неможливим. В енергоефективних екологічних поселеннях можуть розміщуватися різноманітні модульні одиниці з житловими, громадськими та господарськими об'єктами (розумні теплиці, приміщення для вертикальних стелажів).

На сьогодні, переважають соціально-гуманітарні проблеми, особливо в сільських територіях, найгострішими з яких залишаються недостатня кількість продуктів харчування, безробіття, евакуація селян та руйнування соціальної інфраструктури в сільській місцевості. Це може призвести до масового зникнення сіл.

Розвиток енергоефективних екологічних поселень може сприяти вирішенню проблеми громадської та особистої власності, зокрема на землю та будівлі. Якщо вдало поєднати екологічні та економічні аспекти, організувати та налагодити механізм підтримки та сприяння розвитку сільського господарства (органічне землеробство, розведення худоби, плодові сади, тощо) та пермакультури, а також розвинути несільськогосподарські види економічної діяльності (ІТ індустрія, освітні центри, дослідницькі станції) для мешканців енергоефективних екологічних поселень, то містобудівні утворення згодом перетворяться на повноцінну частину національного господарства, де населення користуватиметься благами, за якістю та кількістю максимально прирівняними до міських систем, які існували та були налагодженими до війни [7].

Ключові слова: воєнний період; економічне відродження; енергоефективне

екологічне поселення; економічне житло.

Список використаних джерел

1. Slavin MI, editor. *Sustainability in America's Cities Creating the Green Metropolis*. Washington, D.C., United States: Island Press; 2011. p. 2.
2. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (дата звернення: 14.04.2022).
3. Goal 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change> (дата звернення: 14.04.2022).
4. Лейсі, Ендрю Вільям; Чень, Веньсу; Хао, Хун; Бі, Каймін (2018). Конструктивна реакція модульних будівель – огляд. Журнал будівельної техніки. № 16. С. 45–56.
5. Модульна будівля та система оцінки будівель LEED версії 3.0 2009 року USGBC. Модульна конструкція також може надати перевагу в подібних категоріях у Міжнародному кодексі екологічного будівництва.
6. Тенденція об'ємного модульного будівництва набирає обертів. URL: <https://www.aa.com.tr/en/corporate-news/volumetric-modular-construction-trend-gaining-ground/2357158> (дата звернення: 14.04.2022).
7. Кириленко І.Г., Євсєєва Г. П., Савицький М. В. Екопоселення – пріоритет державної політики розвитку сільських територій. Сборник научных трудов строительства, материаловедение, машиностроение. 2015. вып. 81. С. 21-30.

Фактори розвитку венчурних структур

Вікторія Терлецька

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
e-mail: viktoriia.o.terletska@lpnu.ua,
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Активне залучення венчурних структур до процесів глобалізації, інтегрованість економіки до світового господарства обумовлюють необхідність врахування багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і вимагають підвищення гнучкості та адаптивності венчурних структур до швидкоплинних умов господарювання. Сучасні умови функціонування венчурних структур характеризуються жорсткою конкуренцією, динамічністю та мінливістю ринкової кон'юнктури, сучасними інноваційними тенденціями ведення бізнесу, швидкозмінним характером зовнішнього та нестабільністю внутрішнього середовища. Так, за даними, [1, с. 58]. «процесом, який дає змогу не лише вижити, але й стабільно функціонувати підприємству за таких умов, є розвиток».

Проблема управління розвитком венчурних структур в умовах глобалізації потребує подальшого дослідження в напрямку розробки об'єктивних методів оцінювання стану і динаміки розвитку венчурних структур, формування методологічних основ управління змінами та обмеженнями у процесі господарської діяльності організацій з урахуванням ризику, спричиненого дією ряду зовнішніх і внутрішніх чинників [2, с. 53].

За даними [2, с. 53], ключовими чинниками, що впливають на розвиток венчурних структур є ендегенні (технологічне, фінансове, матеріальне, сировинне, енергетичне, майнове, кадрове, інформаційне забезпечення, місія та цілі венчурних структур) та екзогенні (конкуренти, споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, державні органи влади, профспілки, інфраструктурне забезпечення, міжнародні економічні відносини, законодавчі акти, стан економіки в країні, соціально-культурний та рівень життя населення тощо).

За даними [3], ефективність діяльності венчурних фондів залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, при цьому зовнішнє середовище доцільно розглядати з двох точок зору і виділяти як макро- та мікрорівень, так і національний та регіональний рівні. На регіональному рівні основними чинниками макросередовища є наявність законодавчо закріплених пільг, купівельна спроможність населення, схильність до підприємницької діяльності та ризику, технологічні індустріальні кластери. Мікросередовище формується передусім на регіональному рівні, і тому наявність розвиненої мережі фінансових, науково-дослідних установ, інших венчурних фондів, аудиторсько-консалтингових фірм, технопарків, бізнес-інкубаторів, відношення місцевих контактних аудиторій визначають розташування та результативність функціонування венчурних фондів у тому чи іншому регіоні країни. Серед

факторів внутрішнього середовища ключовим виступає процес прийняття інвестиційних рішень керуючими венчурних фондів.

Основними факторами, за даними [4], що сприяють розвитку венчурної індустрії, є: наявність науково-освітньої бази та потужного дослідницького сектора, потужні наукові школи; розвиненість фінансових інститутів і ринків страхового та пенсійного секторів; наявність фондового ринку; політична і макроекономічна стабільність, стає економічне зростання; стабільний попит з боку держави та приватного секторів на наукові дослідження й розробки; наявність вільного капіталу.

До факторів, що обмежують розвиток венчурного бізнесу, можна віднести такі: недосконалість законодавчої бази; відсутність зацікавленості держави у сприянні розвитку сектору венчурного капіталу; відсутність чіткої політики сприяння розвитку венчурного бізнесу з боку держави; обмеженість щодо кола потенційних учасників фонду, зокрема обмежено можливості фізичних осіб; недостатня ефективність податкової політики; недостатня надійність механізмів захисту прав інвесторів; відсутність економічних стимулів для залучення прямих інвестицій в підприємства високотехнологічного сектору; відсутність інфраструктури венчурного інвестування; дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері венчурного бізнесу [4].

Основні фактори, які обмежують розвиток венчурного бізнесу в нашій країні [5]: недосконалість законодавчої бази; відсутність чіткої політики сприяння розвитку венчурного бізнесу з боку держави, відсутність економічної заінтересованості більшості господарських суб'єктів у реалізації принципово нових розробок, нововведень високого техніко-економічного рівня, нерозвиненість ринку цінних паперів; недостатня ефективність податкової політики, а саме високий рівень податку, який не враховує конкурентоспроможність і новизну виробів; правова база, яка регулює сферу дрібного бізнесу, є обмеженою; високі проценти за кредит; недостатню кількість проєктів з високим економічним потенціалом, привабливих для венчурних інвесторів; низьку активність банків та інституційних інвесторів у венчурному інвестуванні; недостатню надійність механізмів захисту прав інвесторів; відсутність економічних стимулів для залучення прямих інвестицій в підприємства високотехнологічного сектора, що забезпечують прийнятний ризик для венчурних інвесторів; відсутність розвиненої системи комерціалізації і захисту інтелектуальної власності; недостатню інформаційну підтримку венчурної індустрії; відсутність інфраструктури венчурного інвестування; гострий дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних управляти венчурними проєктами відсутність конкуренції на внутрішньому ринку науково-технічної продукції.

В Україні є ряд факторів, які можуть сприяти розвитку підприємницьких структур венчурного капіталу. До цих факторів слід віднести такі: наявність дешевої, висококваліфікованої і творчої робочої сили; великі запаси сировинних ресурсів, а також коштів, що осідають в іноземних банках; зручне географічне положення тощо. Можна вважати, що удосконалення політики держави щодо

розвитку венчурного підприємництва і стабілізація економічного стану в Україні сприятимуть розвитку таких структур. Як відзначають більшість аналітиків, зростання кількості венчурних інвестиційних фондів в Україні пов'язане зі спрощеною звітністю і пільгами при оподаткуванні.

Отже, господарській діяльності притаманна значна кількість факторів, які повністю врахувати і оцінити неможливо, тому наукові стратегії розвитку вимагають ряд спрощень та припущень. Як відомо, на венчурні структури, як на суб'єкт господарювання, впливають як фактори зовнішньої, так і фактори внутрішньої природи (фактори зовнішнього і внутрішнього середовища). Вони, з однієї сторони, забезпечують формування та розвиток венчурних структур, а з іншого – дестабілізують його діяльність. Це, своєю чергою, пов'язане з позитивним чи негативним впливом факторів, а також з невизначеністю середовища функціонування.

Ключові слова: венчурна структура, фактори впливу.

Список використаних джерел

1. Горіна, Г.О. (2016). Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*, (8), 123-127.
2. Фещур, Р.В. (2016). *Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій* : [монографія, Львів : Вид-во «Раст-7»]. Львів. 226.
3. Іларіонова, Н.М. Удосконалення діяльності венчурних фондів України: регіональний аспект [Автореф. дис. канд. економ. наук, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича]. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
4. Мостовенко, Н.А. (2014). *Приклади успішного розвитку венчурного бізнесу в Україні*. http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/prikladi_uspishnogo_rozvitku_venchurnogo_biznesu_v_ukrajini/69-1-0-1085.
5. Кутрань, К.В. (2009). Фактори впливу на розвиток венчурного інвестування в Україні. *Ефективна економіка*. (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=13>.

Теоретичні засади управління проектами в підприємствах

Микола Дяченко

*к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва*

Інна Новак

*д.е.н., професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва,
e-mail: novakinna@gmail.com*

У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних розроблених проектів, тобто перш за все визначаються цілі, а потім здійснюється спроба досягти їх з урахуванням часових, ресурсових та фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент.

Слід відзначити, що менеджмент у будь-якій сфері – складна і неоднозначна діяльність, але як показує практика, на 30-70% вона пов'язана з участю у практиці.

Дійсно, досить велика частина сучасного бізнесу в усьому світі проектно-орієнтована. В Україні ця частина наблизилася до позначки в 50% і аграрна сфера – не виняток. Це пов'язано з тим, що все більше компаній орієнтуються на створення принципово нових продуктів або послуг, на досягнення нових результатів у відомих сферах. Тому, саме від уміння реалізувати проекти залежить успіх всього підприємства. У зв'язку з цим, управління проектами стає актуальною і важливою темою для менеджерів будь якої ланки.

Найважливішою частиною в управлінні проектами являється планування. Як стверджується в класичній методології це повинно займати приблизно 50% всього часу в процесі реалізації проекту. Складність в тому, що під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда для досягнення мети. Поточне планування включає в себе незначне коригування, адже в процесі роботи можуть з'являтися певні нюанси підзадачі які можуть стати явними підводними каміннями проекту.

Оскільки, планування являється головною функцією управління проектом, то надзвичайно важливо як на початку його здійснення, так і протягом всього його життєвого циклу приділяти достатньо уваги стратегічному та тактичному формулюванню цілей. При цьому слід відмітити, що на початку життєвого циклу потрібно мати стратегічний план його розвитку, від якого значною мірою залежатимуть тактичні рішення.

Разом з тим, потрібно також визначити чинники, які наразі стримують реалізацію проектів, особливо для вітчизняних підприємств:

- незначна кількість професійних проектних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проекту;
- відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання у з проектного

менеджменту (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проект-менеджерів);

- дефіцит навиків правильно і чітко формулювати цілі проекту;
- невміння розраховувати витратну частину проектів;
- приділення недостатньої уваги таким сферам управління проектами як ризик та тайм менеджменту [1].

Таким чином, нині розвиток прикладних засад проектного підходу в управлінні підприємствами може досягатися за рахунок активної участі керівників підприємств та організацій в асоціаціях з управління проектами, навчання проектного менеджменту у вищих навчальних закладах, відвідуванні бізнес-тренінгів тощо [2]. Отже, застосування проектного підходу в управлінні підприємствами потребує розвитку проектного менеджменту.

Ключові слова: проект, управління проектами.

Список використаних джерел

1. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. – О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>.
2. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / О.В. Онишкевич. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/34.pdf.

Інвестиційні операції середземноморської судноплавної компанії, як проект розширення присутності на ринку Африки

Зоя Соколова

к.е.н.,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу

Факультету міжнародних відносин

Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна,

e-mail: zoya_sokolova@yahoo.fr,

ORCID: 0000-0003-274-1568

Артем Левченко

студент другого курсу спеціальності «МЕВ»,

Факультет міжнародних відносин (ФМВ),

ВНЗ Національний авіаційний університет (НАУ)

Інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) спроможні забезпечити додаткове проникнення іноземного капіталу. В сучасних умовах корпоративна стратегія передбачає глобальний підхід, невід'ємною складовою якого є прямі іноземні інвестиції. При тому, прихід нових інформаційно-комунікаційних технологій (зокрема, з використанням Інтернету) надає компаніям можливість посилити дієвість стратегії, завдяки якій вони проникають на зарубіжні ринки, а також підвищити ефективність своїх інвестицій. Зростання іноземних інвестицій є до певної міри взаємопроникненням: конкуренти слідує один за одним на ринок, а прямі іноземні інвестиції можуть стимулювати інші інвестиції, утворюючи вертикальний ланцюг постачальників або провайдерів бізнес-послуг. Тому короткострокова перспектива для потоків інвестицій видається сприятливою і прогнозується тенденція їх постійного зростання.

Інвестиційний менеджмент (investment management) – це професійне управління різноманітними цінними паперами (акції, облігації тощо) та іншими активами (наприклад, виробничим обладнанням) з метою досягнення специфічних інвестиційних цілей для забезпечення прибутку інвесторам [1, стор. 370]. Функції міжнародного інвестиційного менеджменту конкретизують цілеспрямовано з урахуванням специфіки діяльності ТНК. При практичній реалізації інвестиційної стратегії в ТНК відповідно до її спеціалізації має бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю [1, стор. 373].

У розвитку економіки території важливу роль відіграють транспортні сполучення. Основа транспортного коридору – це концентрація транспортних, вантажних і пасажирських потоків на магістралях, що мають максимальну пропускну здатність і високий рівень інфраструктури, яка забезпечує прискорення вантажних і пасажирських перевезень, а також їх здешевлення за рахунок виникнення ефекту масштабу.

Для організації перевезень за системами брідж (сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем) характерним є використання єдиного тарифу: вантажі перевозяться за єдиним коносаментом або іншим документом;

розподіл доходів між морськими перевізниками, які беруть на себе зобов'язання з доставки вантажів “від дверей до дверей”, і сухопутними перевізниками, які виступають клієнтами морських перевізників, фіксується докладно в тарифі [2, стор. 91].

Швейцарська приватна компанія “Середземноморська судноплавна компанія” (англ. Mediterranean Shipping Company S.A. MSC) зробила пропозицію на 6,4 млрд дол. США для французької компанії Bolloré Africa Logistics [3].

Французька компанія заявила, що пропозиція з вартістю підприємства 6,4 млрд дол. США (5,7 млрд євро), включаючи міноритарні частки, полягала в придбанні 100% її логістичної діяльності в Африці під управлінням Bolloré Africa Logistics [4].

Bolloré Africa Logistics претендує на звання найбільшого оператора транспортної логістики в Африці з 250 дочірніми компаніями і майже 21 тис. співробітниками в 49 країнах, у тому числі 47 на континенті. Вона присутня в 42 портах Африки. Згідно з річним звітом компанії за 2020 рік Bolloré має 16 концесій контейнерних терміналів в Африці, а також три залізничні концесії: Sitarail, Camrail і Benirail. Такий континентальний підхід робить компанію Bolloré Africa Logistics провідним логістичним гравцем на континенті. Він обслуговує митні та послуги кінцевої милі в 47 африканських країнах [5].

Логістика останньої милі – це кінцевий та найважливіший етап ланцюга постачання. Найбільш складні виклики на цьому етапі включають: високі вимоги щодо ефективності логістики через велику кількість замовлень і дуже короткі терміни доставки певних товарів (наприклад, ліки або продукти з коротким терміном придатності) до місця призначення; організація роботи логістичного відділу і безперебійна передача інформації, що можливо завдяки сучасним системам моніторингу та роботі з даними. Чим більше замовлень (особливо тих, які потребують транспортування в конкретних умовах, наприклад, рефрижератора з відповідною температурою), тим складніший процес логістики останньої милі. Це вимагає гнучкості перевізників та планування найкращих маршрутів для водіїв [6].

Будучи багато разів розкритикованою в Африці, очевидно компанія Болоре вирішила переорієнтувати свої капітальні ресурси в іншому напрямку, звільнивши частку ринку на континенті на користь Середземноморської судноплавної компанії.

За даними морської консалтингової компанії Drewry, ця пропозиція підкреслює один із способів, яким контейнерні лінії інвестують свої непередбачені прибутки, щоб отримати прибуток у розмірі приблизно 300 млрд. доларів у 2021 та 2022 роках [5].

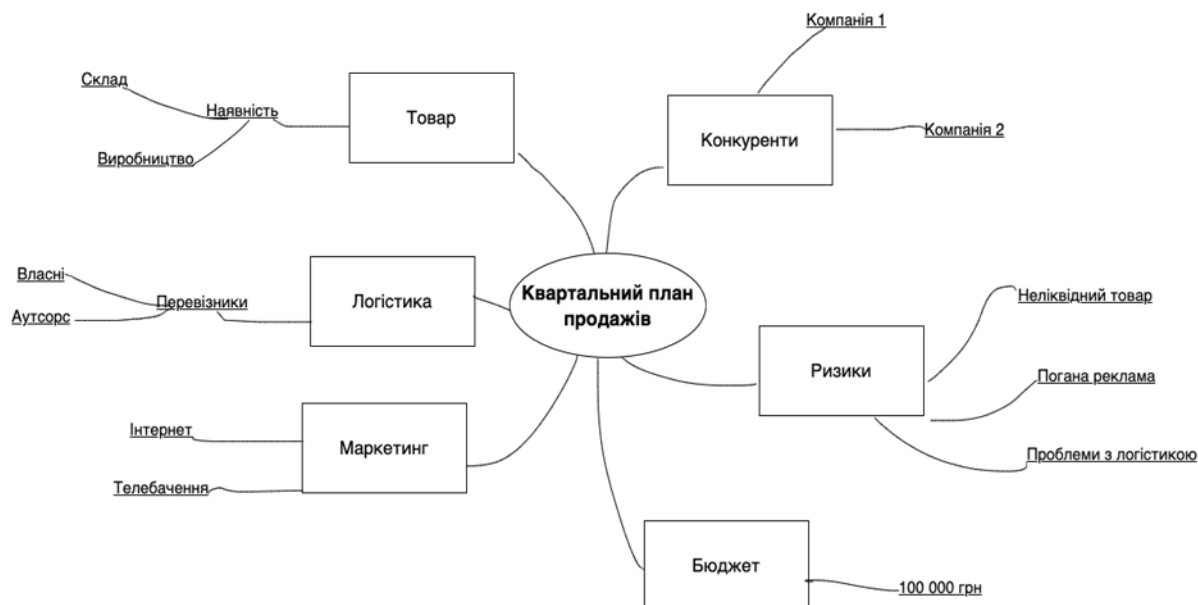
У висновку можна зазначити, що дана угода дозволить Середземноморській судноплавної компанії значно розширити свою присутність в Африці, включаючи контейнерні перевезення та залізничні концесії.

Ключові слова: інвестиційний менеджмент, міжнародні ринки логістичні послуги.

Список використаних джерел

1. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В., Вихор М.В. та ін. *Міжнародний менеджмент. Навч. посіб.* – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
2. *Міжнародний бізнес : навчальний посібник* / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 222 с.
3. *Sea-trade News. Режим доступу:* <https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/msc-makes-64bn-offer-bollor-africa-logistics>.
4. *Bolloré sells logistics and transport assets in Africa to MSC, for \$5.7 billion.* - Режим доступу: <https://www.togofirst.com/en/logistics/0504-9726-bollor-sells-logistics-and-transport-assets-in-africa-to-msc-for-5-7-billion>.
5. *MSC offers \$6 billion for Bolloré's African terminal assets.* Режим доступу: https://www.joc.com/msc-offers-6-billion-bollore-african-terminal-assets_20211220.html.
6. *Ефективна логістика останньої милі.* - Режим доступу: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfc/logistyka-ostannio-myli/>.

Використання мап думок в сучасному менеджменті проектів та організацій



Олексій Мельник

здобувач освітньої програми «Agile-технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: melnykoie@krok.edu.ua

Валентин Рач

д.т.н, професор, директор ННІКТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: v_rach@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6563-2354

Сучасна сфера менеджменту має безліч різноманітних інструментів, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси для управління проектами чи організаціями. Починаючи з інформаційних продуктів що спеціалізуються на вузьконаправлених елементах менеджменту до глобальних інструментів та практик. Все це дозволяє визначити вимоги, обсяг робіт та ефективно керувати щоденною роботою.

Однією з таких практик є практика використання мапи думок або як її ще називають «ментальної карти». Неможливо точно визначити коли була вперше застосована практика, оскільки ще наші предки використовували різні наскальні графічні зображення для запису своїх думок[1], але широкою популярності цей вид опису думок, ідей, проектів або їх колекцій за допомогою малювання вузлів, гілок, кольорів та піктограм припав на 1960-і роки, завдяки автору популярної психології Тоні Бьюзену [2].

Ментальні карти можна застосовувати в будь-якій сфері життя де потрібно розвивати та вдосконалювати інтелектуальні здібності особистості та вирішувати

різноманітні завдання. Перевагою мап думок є швидка побудова, оперативні

корекції, стислість наочності та інформативність, що є важливим в сучасному менеджменті проектів та організацій.

Метою є виявлення готовності фахівців сфери менеджменту до практичного застосування мап думок, як інструменту візуалізації структури знань, ідей, думок та їх організацій.

Матеріали та методи. У роботі використано конкретно-соціологічні методи, такі як: добровільне анонімне анкетування[3] та метод звичайного інтерв'ю для уточнення даних. В анкетуванні прийняли участь 12 студентів магістратури спеціальності «Менеджмент», 20 керівників різних рівнів (відділів та департаментів банківських і освітніх установ та ІТ організацій), практикуючих проектних менеджерів, які зазвичай працюють із різноманітними інформаційними системами в сфері менеджменту. В ході пілотного використання карт думок, респонденти тиждень працювали над власними задачами з їх використанням, після чого проходили анкетування та інтерв'ю. Основна увага приділялась на ведення карт думок під час зустрічей, мозкового штурму для організації порядку денного і замість електронних протоколів, та визначення масштабу проекту чи задачі. Також, ментальні карти використовували під час організацій команд проекту, що раніше відбувалося в інформаційних системах SAP MM, MS Excel та інших. Для зручності респонденти мали змогу використовувати різні засоби візуалізації (побудови), такі як: MS Visio; MS PowerPoint; Draw.io; Листи паперу та ручки.

З урахуванням вимог, що прийняті у соціології [4], перша частина питань були нейтральними, після чого пропонувалися складніші запитання та соціально-демографічні, що завершували анкету. Під час проведення соціологічного дослідження було використано анкету, що включала 10 запитань. В анкеті були відсутні питання з подвійним запереченням, питання з множинним вибором чи альтернативним вибором відповідей.

Під час проведення інтерв'ю було збережено оптимальні умови його проведення [5]. Інтерв'ю включало 5 питань, на які не можна отримати однозначну відповідь «так» або «ні», питання задавалися лише не більше одного одночасно, демонстрація нетерпіння та ставлення до відповідей опитуваного була відсутня.

Через малу кількість респондентів кожної з категорії респондентів, подальший аналіз проводився без поділу за групами. Аналіз паспортної частини анкети показав, що серед респондентів переважали чоловіки у віковій категорії 21-60 років.

Результати. У ході анкетування, було виявлено що 20 респондентів (66,7%) раніше чули про практики використання мап думок. Із них на запитання «Чи використовували ви хоча б раз мапи думок (ментальні карти) в роботі, що пов'язана з управлінням організацією, проектним менеджментом чи інший області менеджменту?» позитивно відповіли лише 7 осіб (35%). Під час користування різними засобами побудови ментальних карт 14 респондентів (46,7%) переважно користувалися звичайними ручками та папером, 7 осіб (23,33%) Draw.io, 6 респондентів (20%) MS PowerPoint та 3 (10%) використовували MS Visio.

Під час інтерв'ю на запитання «Як би ви оцінили зручність використання вашого основного інструменту?» найбільш зручним інструментом було визначено візуалізацію за допомогою ручки та паперу 12 із 17 (70,59%) респондентів, серед тих хто спробував цей спосіб хоча б раз. Користувачам переважно інформаційних систем було задано запитання під час інтерв'ю: «Чому ви використовуєте як інструмент саме інформаційні системи?», на що основною відповіддю з боку респондентів була необхідність швидко ділитися інформацією серед своїх колег, зберігати інформацію та мати можливість інтегрувати в корпоративну екосистему, а паперовий варіант не може забезпечити такі умови. Від одного респондента було отримано приклад розробленої їм мапи думок, що зображена на рисунку 1.

В результаті проведеного опитування виявилось, що переважна більшість респондентів (86,67%) загалом позитивно оцінили застосування ментальних карт під час своєї роботи. Із них більше половини (57,69%) хочуть і надалі продовжувати використовувати мапи думок для доповнення існуючих інструментів менеджменту в їх професійній діяльності.

Рис. 1. Приклад діаграми побудованої респондентом.

????? рисунок має бути в цьому місці

Під час інтерв'ю 92,31% респондентів відмітили основною перевагою над технічними засобами – гнучкість, завдяки можливості творчо підходити до процесу побудови карти та відсутність обмежень, що нативно вписується в гнучкі методології та майнд-сети, такі як Agile. 76,92% респондентів позитивно оцінили швидкість створення карт.

Обговорення. З отриманих результатів під час проведення дослідження, можна зробити висновок, що більшість людей не використовують мапи думок, відаючи перевагу новим інструментам, практикам та методам, але після використання на практиці ментальних карт їх думка змінюється. Одним із важливих аспектів використання різних інструментів для менеджера, що вже працює всередині корпоративної екосистеми є можливість інтеграції нових практик до вже існуючих, що завдяки сучасним інформаційним системам зробити реально, але зручність їх використання є меншою порівняно із паперовими (аналоговими) варіантами.

Висновок. Для інструментів сучасного менеджменту незалежно від того чи проектний він, чи організаційний хоч і існує багато різних практик, методів, методологій, інформаційних систем та інших, завжди знайдеться місце як новим, так і колись забутим інструментам. Мапи думок, або ж ментальні карти є гарною альтернативою сучасним способам візуалізації ідей та думок, що можуть бути швидко впроваджені в до існуючих практик, таких як Agile, завдяки їх перевагам. Оскільки мапа думок не має ніяких обмежень, то вона може бути в будь-який час масштабованою до необхідних розмірів, може бути складовою частиною системи, її зручно переводити в інші формати взаємодії, такі як презентації, плани, тощо. Так само, її легко змінювати чи доповнювати. Саме тому більшість респондентів позитивно відносяться до впровадження

практики використання в своїй роботі мапи думок та вважають її простим та універсальним інструментом у менеджменті.

Таким чином, використання мап думок як альтернативи іншим інструментам управління організацій та проектів чи їх доповнення є цілком доцільним.

Ключові слова: Agile; практики; інформаційні системи; візуалізація знань; соціологічне дослідження.

Список використаних джерел

1. Грабб Р. Коріння візуального картографування. URL: <https://www.mind-mapping.org/blog/roots-of-visual-mapping/>.
2. Б'юзен Т. Мапа думок. Докладний посібник із вивчення і застосування найпотужнішого інструмента мислення у світі. 2021. 224 с.
3. Мюллер Х. Складання ментальних карт: метод генерації та структурування ідей. 2007. 126 с.
4. Вербець В.В. Методологія та методика соціологічних досліджень: Навчально-методичний посібник. Друге вид. доп. і перероб. 2006. 167 с.
5. Гоманюк М.А. Інтерв'юер у масовому опитуванні. Кишеньковий навчально-методичний посібник. 2013. 84 с.

Проектний менеджмент в управлінні релігійними організаціями: проблематика впровадження

Євген Зіскінд

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com

Олександра Ляшенко

д.е.н., директор ННІ менеджменту та освіти дорослих

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: lom@krok.edu.ua

В Україні на різних рівнях (від локального до національного) налічується понад 37 тисяч релігійних організацій, які виконують важливі функції з точки зору формування громадянського суспільства та є активними учасниками освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства [1]. Виконання цих функцій передбачає наявність у релігійних організацій певної кількості фахівців з відповідним досвідом, для управління відповідним видом діяльності. Водночас, масштабування та розвиток громади та її проєктів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. В цих умовах, використання інструментарію та підходу проєктного менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних способів забезпечення ефективності їх діяльності.

Сформована культура залучення до управління певним видом діяльності випускників профільних (релігійних вузів) або найбільш активних учасників громад, формує дефіцит ефективних рішень, що обмежують потенціал виконання громадами своїх функцій. Як некомерційні організації, релігійні установи або релігійні організації демонструють відмінну динаміку лідерства від корпоративних компаній та комерційних організацій. Однією з відмінностей є кваліфікаційні фактори для обрання на посаду керівника релігійної організації. Члени та відвідувачі релігійних установ зазвичай визнають, що керівники є духовно обдарованими, щоб очолювати організацію та надавати вказівки щодо того, як слідувати відповідним релігійним канонам. Водночас, масштаби та швидкість змін у суспільних відносинах вимагають нових підходів, знань, умінь та інструментів. Управлінці виявляють, що їм потрібна регулярна перекваліфікація, щоби впоратися з передовими технологіями та інформацією. Розумітися в інформаційних системах, податкової діяльності підприємства, потребують необхідності розуміння процесів. Така ефективність можлива в усіх типах організацій, навіть у тих, що працюють у не класичних комерційних умовах максимізації прибутку.

Суттєвою проблемою є також особливості постановки цілей та обрання проєктної методології в умовах з одного боку дефіциту кількісно вимірюваних цілей, з іншого – часовими обмеженнями що накладають релігійні календарі і визначають необхідність отримання мінімального необхідного результату на

певну дату. Класичні та гнучкі методи проєктного менеджменту потребують додаткової адаптації до наведених обмежень [2].

За оцінкою західних дослідників, керівники релігійних громад, часто мають труднощі в управлінні своїми бізнес-операціями та бізнес-процесами [3], [4]. Низька якість системи управління організаційними операціями серед лідерів релігійних громад у західній літературі пов'язується в першу чергу з проблемою суміщення декількох управлінських компетенцій.

В дослідженні К. МакАллума [5] одними з ключових проблем управління релігійними організаціями є:

- інтеграція волонтерської робочої сили з оплачуванним персоналом;
- непрофесіоналізм на робочому місці, конфлікти між робочою силою та невинуватими очікування волонтерів.

Окремим аспектом проблем є розповсюджена відсутність/недостатній рівень сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів, що може призводити до шахрайства та марнотратної діяльності в релігійних установах.

Врегулювання наведених проблем дозволить підвищити ефективність управління релігійними організаціями, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити виконання відповідних організаційних функцій. В свою чергу це дасть можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомі суспільні функції: благодійні, гуманітарні, освітні.

Ключові слова: проєкт; управління проєктами; релігійні організації.

Список використаних джерел

1. Кількість релігійних організацій в Україні зросла до 37 тис. Електронний ресурс. 2019. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2679097-kilkist-religijnih-v-organizacij-v-ukraini-zroslo-do-37-tisac.html>.
2. PMI. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides)*. Project Management Institute. 2017.
3. M. Masenya, J. Booyse. *A community needs responsive management training model: Re-envisioning management training for pastors of the international assemblies of god church*. *Verbum Et Ecclesia*. 2016. 37(1).1–9.
4. J. Plastow. *Isn't the Holy Spirit enough?: The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant*. *Journal of Practical Consulting*. 2018. 6(1). 10–17.
5. K. McAllum *Volunteers as boundary workers: Negotiating tensions between volunteerism and professionalism in nonprofit organizations*. *Management Communication Quarterly*. 2018. 32(4). 534–564.

Біоекономіка та сільський розвиток: нова реальність проектного управління

Ніна Петруха

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна,

e-mail: nninna1983@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-3805-2215

На сучасному етапі сільського розвитку постає не лише воєннотабарвлена рецесія, а й гострота екологічна проблема [1–2], яка викликана інтенсифікацією антропогенної діяльності та підвищенням негативного впливу на навколишнє природне середовище через необхідність нарощення маси продовольства для недопущення голоду (фізичної і економічної доступності сільськогосподарської сировини та продукції переробно-харчової промисловості [3]), спонукає світову спільноту до подальшої негайної корекції біоекономічно заданої стратегії екологічної політики, де одним з головних завдань виступає перехід до «зеленої» економіки, націленої на збереження діючої соціально-економічної моделі та зниження ризиків довкілля разом з «озеленням» фінансових ресурсів у проєктах сталого й всеохоплюючого розвитку аграрного сектору економіки. Тобто до традиційної проблематики (виснаження запасів природних ресурсів, необхідність забезпечення швидко зростаючого населення продовольством, надмірної акумуляції у атмосфері парникових газів тощо), війна Російської Федерації проти України зіштовхнуло сільський розвиток з когнітивним методологічним дисонансом пошуку балансу між економічними, соціальними та екологічними параметрами функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану, адаптації біоекономічного центризму до нових модельних засад поствоєнної відбудови засобами регуляції і проєктного (в тому числі антикризового) управління.

Квінтесенцією біоекономічного центризму сільського розвитку є паритетність «зелених» технологій. Цілям сталого розвитку ООН до 2030 року (в перше чергу у межах відповідальності агропродуцентів і їх сателітами) та аграрно-будівельні проєкти, успіх яких багато в чому залежить від можливості залучення значних фінансових потоків. Одним із найперспективніших методів фінансування біоекономічних ініціатив є соціально відповідальне інвестування суб'єктами аграрного сектору та цільова бюджетна регуляція у формі державних програм підтримки, запровадження цінового моніторингу на граничних надбавок на соціально значуще продовольство, здешевлення вартості кредитних ресурсів, а також «зелені» облігації, ринок яких у довоєнні часи знаходився на стадії становленні і активного розвитку.

За тридцять років незалежності України інструментарій соціально відповідального інвестування вже неодноразово довів свою ефективність під час реалізації суб'єктами аграрного сектору проєктів у сфері відновлюваних джерел енергії, «зеленого» будівництва і практик поводження з відходами, сталого

водопостачання та розбудови соціальної інфраструктури сільських населених пунктів [4] з урахуванням цілей і прогресу реалізації завдань, визначених реформою децентралізації [5]. В умовах поствоєнного сільського розвитку державні фінанси набувають ознак провідного джерела матеріальних ресурсів для реалізації біоекономічно значущих «зелених» проєктів, фактично задаючи прогрес онтогенезу біоекономічного тренду сільського розвитку, детермінуючи продовольчу суверенність, тобто виробництво достатньої кількості продовольства (в тому числі і для потреб його нетто-експортерів) із дотриманням довоєнних екологічних параметрів з безпечності, простежуваності та якості продовольства. Для забезпечення невідпинного та водночас цілеспрямованого ходу балансування проєктних рішень сільського розвитку з урахуванням воєнних умов ведення сільськогосподарського виробництва й поствоєнного відновлення сільського будівництва на первинному етапі потребує розмежування наявної термінології і підходи до категорії «біоекономіка». Під якою пропонується розуміти таку модель сільського розвитку, при якій забезпечується більш раціональне використання соціально-економічних і природних ресурсів, перехід на альтернативні методи ведення сільськогосподарського виробництва та первісної переробки сільськогосподарської сировини, використання відновлювальних джерел технологічної енергії, збереження й примноження виробничих, економічних, соціальних параметрів без заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу та створення ризику сталості функціонування агропродовольчого ланцюга створення доданої вартості.

Біоекономіка має позиціонуватись як один із поствоєнних інструментів досягнення аграрним сектором закріплених за ним Цілей сталого розвитку, зокрема через розвиток «зелених» продуктово-процесових технологічних проєктів, спрямованих, як правило, на використання оптимальних методів ведення сільськогосподарського виробництва, освоєння нових природних ресурсів (в тому числі в колишніх зонах ведення активних бойових дій), запровадження технологій «розумного» ведення сільськогосподарської діяльності, передових моделей споживання (проведення широкої роз'яснювальної роботи по мінімізації продовольчих втрат), посилення позицій у боротьбі зі змінами клімату.

Тобто, біологізація сільського розвитку має стати новим параметральним напрямом сільського розвитку, пріоритетувати його завдання у проєктноорієнтованому управлінні в тому числі по відбудові (модернізації) пошкодженої соціально-виробничої інфраструктури суб'єктів аграрного сектору економіки, детермінувавши державні фінансами цільовими програмами сільського будівництва за участі органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: біоекономіка; сільський розвиток; аграрно-будівельні проєкти; сталий розвиток; воєнний стан.

Список використаних джерел

1. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.
2. Дяченко М. О., Нігородова С. А., Петруха С. В. Міжнародне фінансування для вирішення глобальних екологічних проблем у проектах сталого розвитку. Світове господарство та міжнародні економічні відносини : сучасні трансформації та перспективи розвитку : монографія / за ред. С. Г. Мізюк. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. С. 228–244.
3. Petrukha S., Petrukha N. Agrarian-Construction clusters of post-covid rural ontogenesis: Economic-resource Reflection and regulatory-stimulating sustainable development prioritization. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. No. 2 (2021). P. 134–149. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-134>.
4. Чернишев Д. О., Приходько О. О., Аксельрод Р. Б., Хоменко О. М., Рижяков Д. А., Петруха С. В. Розвиток науково-методологічних та аналітичних підходів щодо вияву впливу екоінновацій на рівень організаційно-технологічної надійності будівництва. Управління розвитком складних систем. Київ. 2021. № 47. С. 138–150. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.138-150>.
5. Petrukha S., Petrukha N. State regulation of agrarian-construction clusters under conditions of demencia of rural development. *VĚDA A PERSPEKTIVY*. 2021. No. 5 (5). P. 42–56. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-42-56](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-42-56).

СЕКЦІЯ 5. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРОБІЗНЕСІ

Вплив кліматичних змін планети на управління проєктами в агробізнесі України

Олександр Машуренко

*здобувач освітньої програми «Управління проєктами»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Mashyrenko@krok.edu.ua*

Олена Данченко

*Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ElenaDan@krok.edu.ua*

За останні десятиліття клімат нашої планети зазнав значних змін. Експерти із питань зміни клімату основною причиною цієї проблеми вважають глобальне потепління, обумовлене парниковим ефектом, яке проявляється у підвищенні середньорічної температури повітря. Причиною цього стали насамперед викиди парникових газів, які у минулому столітті досягли найвищого показника за всю історію існування людства. На глобальному рівні зміна клімату є однією з найбільш актуальних проблем, що перешкоджає людству забезпечувати агроекологічну і продовольчу безпеку, зменшувати рівень бідності населення та досягати сталого сільського розвитку[3, с.34].

На сьогоднішній день вчені прогнозують, що наслідки кліматичних змін з роками будуть ставати ще інтенсивнішими. А сільське господарство є одним з найбільш уразливих до змін клімату секторів економіки. Саме тому існує необхідність у розробці різноманітних інструментів політики з адаптації сільського господарства до змін глобального клімату. Уряд України розробив Стратегію адаптації до зміни клімату сільського, лісового та рибного господарств України до 2030 року. Стратегію буде реалізовано шляхом впровадження спеціальних заходів державної політики, що дозволять розробити технології і заходи з адаптації і мінімізувати негативний вплив зміни клімату на продовольчу безпеку і конкурентоспроможність аграрного сектору України[1, с.4]. Адаптація включає в себе зниження ризику та вразливості, пошук можливостей, а також нарощування потенціалу країни.

Проаналізувавши літературу, мною було виявлено такі ключові типи заходів аграрної політики з адаптації:

- посилення спроможності використання технологій адаптації до зміни клімату фермерами;
- фінансова підтримка (субсидії та гранти, для запровадження технологій з адаптації до зміни клімату, а також державна допомога);
- використання можливостей селекції для створення більш посухостійких

із високою продуктивністю сортів і гібридів сільськогосподарських культур;

- розширення посівних площ для сортів сільськогосподарських культур із коротким періодом вегетації, що дасть можливість отримувати по 2-3 урожаї;
- вирощування широкого спектру видів і сортів культур для збільшення біорізноманіття та зміцнення здатності агроєкосистеми протистояти зовнішнім стресам, зокрема зниженню ризиків втрати урожаю від посухи;
- впровадження та відновлення ефективних систем зрошення;
- відновлення та створення нових полезахисних лісових смуг та вдосконалення їхнього управління;
- удосконалення структури землекористування з позицій ландшафтного підходу;
- удосконалення системи моніторингу за хворобами та шкідниками сільськогосподарських рослин;
- стимулювання розвитку органічного виробництва [2, с.8-9].

Всі вищевказані заходи дадуть можливість вижити агропроектам на сьогоднішній день і отримати прибуток.

Отже, глобальна кліматична криза щорічно все більше поглиблюється, що породжує для агропромислового бізнесу додаткові виклики. Тому виникає потреба в усвідомленні потенційних негативних наслідків з метою їх запобігання. За таких умов, для збереження продовольчої безпеки країни та забезпечення дохідності господарств необхідні дієві заходи з адаптації й пом'якшення негативних впливів погодних катаклізмів.

Особливої актуальності сьогодні набувають ефективні і своєчасні запровадження аграріями України технологічні інновації, які власне вимагають подальших наукових досліджень.

Ключові слова: кліматичні умови; управління проектами; агробізнес.

Список використаних джерел

1. Шлапак М. Політики з адаптації сільського господарства до зміни клімату: міжнародний досвід і можливості для України. Німецько-український агрополітичний діалог. 2019. URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/Zmina_klimaty/2020/APD%20%202019%20%20Adaptation%20Policies%20in%20Agriculture_UA.pdf.
2. СТРАТЕГІЯ адаптації до зміни клімату сільського, лісового та рибного господарств України до 2030 року. URL: <https://www.uaahhg.org.ua/uploads.pdf>.
3. Адаменко Т. Зміна клімату та сільське господарство в Україні: що варто знати фермерам? Німецько-український агрополітичний діалог, 2019. 36 с.

Державна підтримка малого і середнього підприємства в сільській економіці воєнного часу

Наталія Алексеєнко

здобувач кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна,
e-mail: nalekseienko7777@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-6497-6526

Ілля Демидьонук

аспірант,
ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,
e-mail: ilyakpi@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-9158-8695

Анастасія Мазур

аспірантка
ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,
e-mail: kisyknastena15@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3073-6134

Військовий стан, необхідність поствоєнного відновлення України суттєво актуалізували завдання пошуку ефективних моделей розвитку малих і середніх форм господарювання в сільській економіці передусім засобами зростання добробуту сільського населення, збереження сільського способу життя, гармонізації інтересів та цілей суспільства, бізнесу і держави [1], створення європейськоорієнтованого й водночас конкурентоспроможного на світових продовольчих ринках сільськогосподарського і переробно-харчового виробництва [2], забезпеченням ним продовольчої суверенності і безпеки [3] у визначених Стратегією забезпечення державної безпеки рівнях. Однією з ключових форм впливу держави на рівень і темпи поствоєнного відновлення сільської економіки, розвитку країни в цілому та окремих територіальних локацій зокрема, добробуту населення, розподілу ресурсів і доходів є державна підтримка аграрного сектору економіки з урахуванням військовозабарвленої еволюції системи управління державними фінансами, її взаємовпливів і взаємозалежностей з процесами економічного відновлення сільських територій [4]. Тобто на основі аналізу рівня розвитку сільської економіки вбачається доцільність подальшого поствоєнного стратегування вирішення проблеми вибору пріоритетних форм державної підтримки.

Військовий стан разом з COVID-кризою породили низку недоліків при використанні інструментарію державної підтримки малого і середнього підприємства в сільській економіці, зокрема:

1. найчастіше при використанні заходів державної регуляції малих і середніх форм господарювання не враховується їхня діяльність в окремих взаємозалежних секторах сільської економіки в цілому на галузях рослинної і тваринної групи (передусім через відсутність нішової спеціалізованої стратегії розвитку або хоча б окремого блоку заходів реалізації Стратегії розвитку малого і серед-

нього підприємництва в Україні на період до 2020 року [5]). Без системного підходу через розрізнені регуляторні дії неможливо досягти значного соціально-економічного ефекту та визначених Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року [6]. У сучасних воєнних умовах функціонування сільської економіки, агропродуценти не повною мірою здатні забезпечувати потреби внутрішнього продовольчого ринку, оскільки мають суттєву нестійкість через неузгодженість елементів системи, тобто потребують антикризової регуляції;

2. функціонування сільської економіки та її провідної інституційної ланки – сільського господарства має ефект сезонності, який не характерний для жодної іншої секторальної групи національного господарства. Продовольчий ринок, особливо в умовах воєнного часу має найнижчий ступінь еластичності і високий рівень турбулентності. Проте з боку державних регуляторів заходи антикризової корекції та/або державної підтримки (допомоги) найчастіше вживаються із запізненням. Не став винятком і нещодавно прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [7] який мав забезпечити швидке залучення сільськогосподарських земель країни у виробництво сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану, однак відповіді на те яким чином забезпечити проведення посівної компанії на частині деокупованих територій в повній мірі так і не дав.

Пошук оптимального поєднання ринкової свободи та механізмів регулювання процесів відтворення слід вважати найважливішою функцією державної підтримки в економічному механізмі забезпечення функціонування сільської економіки воєнного часу. Комплексність прийняття регуляторних рішень державними інститутами щодо використання заходів державної підтримки малого і підприємництва відіграє значну роль, проектуючись на рівні життя населення, стані продовольчої інфляції. Тому конче необхідно здійснити уточнення методів підтримки прийняття регуляторних рішень за умов високої динамічності об'єкта управління і зовнішнього середовища, виходячи з цілей гармонізації інтересів сільської економіки та суспільства. Такою гармонізацією, в короткостроковій перспективі, можуть виступати регуляторні рішення відповідно до яких власні ризики суб'єктів малого і середнього підприємництва та ризики макросистеми спільно не перевищуватимуть допустимих значень, забезпечуючи вирішенню стратегічної мети взаємодії суб'єктів аграрного сектору економіки як економічно активних агентів, а державних регуляторів – забезпечити інтереси суспільства у доступному, простежуваному, безпечному та якісному продовольстві з урахуванням умов воєнного стану.

Ключові слова: державна підтримка; мале і середнє підприємництво; сільська економіка; поствоєнне відновлення; державні фінанси.

Список використаних джерел

1. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.
2. Петруха С. В. Гармонізація системи технічного регулювання для аграрного сектору України в контексті локалізації кризових викликів та забезпечення сталого сільського розвитку. Збірник наук. праць ЧДТУ. Сер.: Економічні науки. Вип. 45, ч. II. Черкаси: ЧДТУ, 2017. С. 53–63.
3. Гасанов С., Петруха С., Петруха Н. Синопис мирового опыта построения системы обеспечения продовольственной безопасности. Економіст. 2014. № 10. С. 25–30.
4. Мельников О., Петруха С., Петруха Н. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1(61). С. 176–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>.
5. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250167535>.
6. Петруха С. В., Стахов Б. В. Імперативи та детермінанти сталого розвитку аграрного сектору економіки в умовах модернізації системи управління державними фінансами. Причорноморські економічні студії. 2020. № 52. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-40>.
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : закон України від 24.03.2022 № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>.

Мілітаризація світової економіки та нова аграрна стратегія

Сергій Петруха

кандидат економічних наук,

професор кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: psv03051984@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-8859-0724

Останні щонайменше півстоліття мейнстримом світової економіки, незважаючи на зниження ймовірності початку ядерної війни, виступає загроза виникнення або ескалації регіональних конфліктів, яка пронизує національні економічні політики, доктрини, стратегії та інші програмно-рамкові документи необхідністю невпинного нарощення військового потенціалу, позиціонуючи продовольство зброєю ХХІ століття. Нагадаємо, що «1 квітня 2022 року заступник Голови Ради Безпеки Російської Федерації Дмитро Медведєв пригрозив світовій спільноті використанням обмеження експорту російської аграрної продукції до «недружніх» країн» [1], що на тлі проведення «спеціальної військової операції», а фактично відкритого воєнного нападу Російської Федерації за підтримки Республіки Білорусі на Україну, вираженої у цілеспрямованому обстрілі сільськогосподарської інфраструктури та інфраструктури продовольчого ринку, забруднення українських ґрунтів вибухонебезпечними предметами, атак на склади з посівним матеріалом, паливом, засобами захисту рослин, унеможливаючи проведення на третині [2] території України посівної кампанії взагалі, а нарешті – фактичного її зриву актуалізувало питання глобальної продовольчої безпеки, підняття її статусу до рівня фізичного виживання суспільства всього демократичного світу з акцентом на країнах нетто – імпортерах сільськогосподарської сировини та продукції підприємств переробно-харчової промисловості. Тому рекордні значення (з 1990 року) Індексу продовольчих цін ФАО у квітні цього року на рівні 159,3 пункти [3] є не випадковим фактом та таким який відображає новий продовольчий етап мілітаризації світової економіки в найближчій перспективі, нівелюючи завдання й глобальні цілеорієнтири у сталому й всеохоплюючому розвитку [4] в цілому та агропродовольчої системи [5] зокрема квінтесенцією яких є мирне співіснування всіх країн світу й процвітання всіх людей планети Земля.

Столітня історіографія феномену мілітаризації світової економіки тісно корелює з філософією лідерства в тому числі за рахунок застосування військової сили, детермінується як духовно-біологічним, так і соціально-економічним підґрунтям, але фінальна стадія розпочатої ще у 2014 році російсько-української гібридної війни – відкриті воєнні дії Російської Федерації проти України (з 24 лютого 2022 року по нині), не лише переранжувала похідні природи мілітаризму в напрямі біологічних ресурсів, а й звела фактично нанівець усталені військові доктрини й цілепокладання у необхідності і результатах застосування збройних сил – із захисту національних інтересів до геноциду українського народу

та біологічного тероризму країн – членів міжнародної коаліції підтримки незалежності й територіальної цілісності України. Тобто, новий етап мілітаризації світової економіки окрім традиційного зростання частки військового сектора в загальній структурі світового господарства породжує ефект стійкої інерції продовольчої інфляції (її ФАО оцінює на рівні не нижчому 22 % [3]), загострюючи біологічний компонент військового протистояння, що разом зі зростанням цін в Європі 12,6 % в тому числі в розвинених країнах регіону – 5,5 %, а в країнах, що розвиваються – 27,1 % [6] на тлі 35 % скорочення ВВП України [6] вимагає включення аграрного сектору економіки до плану Маршалла для України та негайної антикризової корекції його діяльності.

Ситуація, яка склалася в аграрному секторі економіки у березні – квітні 2022 року через російське вторгнення в Україну за масштабами, структурою, соціально-економічними, сировино-земельними, технологічно-технічними та інституційно-територіальними формами прояву перевершують параметри аграрної кризи 1990–1993 років за якої обсяг сільськогосподарської продукції скоротився на $\frac{1}{4}$ [7–8] і це без відголосу нової реальності, тобто наслідків збройних протистоянь українських воїнів з окупантами і колаборантами. Зауважимо, що через повільні аграрні реформи, відсутність структурованої (з чіткою інституційною пам'яттю) аграрної стратегії, Україна за 30 років незалежності так і не спромоглася відродити доринкову могутність сільського господарства. Незважаючи на зростання частка аграрного сектору в структурі ВВП, експорту, зайнятості, інвестиціях, ВДВ, сплачених податках тощо відбудова фактично проходила у рослинній галузі, створивши інституційно-товарний перегин в діяльності сектору, тобто його примітивізацію з точки зору результативності – масових параметрів доданої вартості, її структури (майже відсутня глибока переробка сільськогосподарської сировини в цілому та продукції тваринного походження зокрема).

Перші кроки зроблені – прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» (набув чинності 7 квітня 2022 року), запроваджено низку регуляторних актів для доступу аграріїв (в тому числі на проведення посівної кампанії) до фінансового ресурсу в умовах війни, але це лише поточні антикризові заходи, які не дозволять сектору «провалитись», увійшовши в кризове піке. Подібної регуляції з боку держави (прямої чи через соціально-економічні ефекти) буде набагато більше, однак для формування паростків реальної його відбудови конче необхідно розробити (так саме розробити а не актуалізувати, скопіювати, адаптувати і тому подібні імітаційні прояви «бурхливої» регуляторно-нормативної діяльності) науково обґрунтовану аграрну стратегію.

Ми тут всі присутні, патріоти України, інтелектуальні провайдери стратегування діяльності й розвитку аграрного сектору економіки, реалізації в ньому інноваційноорієнтованих і антикризовозабарвлених проєктних рішень маємо як ніколи об'єднатись, сформувати методологічні підвалини нової

аграрної стратегії в ім'я розвитку нашої неньки України – майбутньої житниці всього демократичного світу.

Ключові слова: мілітаризація; аграрна криза; аграрний сектор економіки; стратегія; антикризовий менеджмент.

Список використаних джерел

1. Коментар МЗС України щодо намагань РФ використовувати експорт продовольства як зброю : новини. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmi.gov.ua/news/komentar-mzs-ukrayini-shchodo-namagan-rf-vikoristovuvati-eksport-prodovolstva-yak-zbroyu>.
2. У НААН розповіли про цьогорічні втрати врожаю в Україні через війну : новини. Інформаційне агентство «AgroNews.ua». URL: <https://agronews.ua/news/u-naan-rozpovily-proczogorichni-vtraty-vrozhayu-v-ukrayini-cherez-vijnu>.
3. Food Price Index. Food and Agriculture Organization. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en>.
4. Петруха С. В., Стахов Б. В. Сучасні виклики сталому розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-концептуальні аспекти. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 49–71. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.8.49.
5. Петруха С. В. Ринкова трансформація аграрного сектору економіки України: від аграрної кризи до формування підвалин реалізації глобальних цілей сталого розвитку. *Агросвіт*. 2017. № 18. С. 3–46.
6. *World Economic Outlook : War Sets Back the Global Recovery*. International Monetary Fund. 2022. 200 P.
7. Петруха С. В. Державне антикризове регулювання аграрного сектору економіки України : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 524 с.
8. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.

Економіка житомирської області: результати децентралізації та вплив воєнного стану

Олександр Гуденко

аспірант,

ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,

e-mail: gud1970@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-5651-0371

Микола Мальцев

здобувач кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна,

e-mail: maltsev410@gmail.com,

ORCID: 0000-0003-3190-2659

Марія Тарасенко

аспірантка,

ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,

e-mail: m.tarasenko1996@gmail.com,

ORCID: 0000-0001-9302-7664

Після початку воєнної агресії тисячі людей залишили власні домівки та виїхали в умовно мирні куточки України у пошуках безпеки. Зазнав руйнувань і бізнес Житомирщини. Зруйновані логістичні зв'язки, окремі бази постачання. Все це має вплив на економіку держави, і на громаду Житомирської області зокрема. У квітні бюджет перебуває під тиском воєнної ситуації та військових нововведень. Державна податкова служба оголосила добровільну сплату податків для підприємців: фактично в Україні скасували загальну систему оподаткування, натомість запровадили податок у розмірі лише 2%.

Відповідно, і зменшились надходження в бюджети громад та держави. Урядом було проведено скорочення видатків загального фонду Державного бюджету України на 2022 рік, передбачених головним розпорядникам коштів державного бюджету [1]. Було знижено заробітні плати чиновникам близько на 10%. Проте для забезпечення життєдіяльності Житомирської громади важливі надходження в міський бюджет від здійснення підприємницької діяльності, саме тому урядовці закликають повертатись до ведення бізнесу.

Однак, ситуація в Коростенському районі Житомирської області залишається контрольованою Збройними силами України, але дуже велика імовірність ракетних та авіаційних ударів по району і безпосередньо по місту Коростень. За оцінками влади [2] 179 об'єктів пошкодили та 11 повністю знищили у Коростені російські військові. В міській раді вже порахували, що для відновлення необхідно 19 мільйонів гривень. І ця сума лише для житлової та комунальної інфраструктури. Руйнування підприємств ще потрібно прорахувати.

Вже протягом двох тижнів працівники організацій, закладів, установ, підприємств, фізичні особи підприємці, мешканці Житомирщини активно допомагають привести в належний санітарний стан територію громади – оскільки дуже небезпечним наразі є робота на замінованих територіях.

Житомирська область займає територію 29,8 тис. квадратних кілометрів, на її території діє 66 громад та 9 проектів з децентралізації. Зокрема, мова йде про програму «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»; Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); Розробку курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС); Програму Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»; Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps); Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB); Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP); Проект USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»); Проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», 2021-2023. Значна кількість цих проектів – на разі заморожена, або не існує можливості впровадження дій з їх реалізації через військову агресію.

Відтак і інвестиційний клімат в Україні з огляду на військовий стан та безпосередні військові дії – погіршується. Мінрегіон закликав Раду Європи відновити свою проектну діяльність в Україні, а країн-донорів – продовжити її фінансування. На порядку денному Уряду України – важливі завдання, які потребують експертної підтримки Ради Європи.

Уряд, Мінрегіон, український парламент працюють сьогодні над тим, щоб допомагати місцевому самоврядуванню вирішувати складні задачі: як фінансувати соціальні та інші видатки в умовах, коли економіка не працює так, як працювала до війни; як підсилити інституційну спроможність місцевого самоврядування та надати можливість оперативніше приймати рішення; як швидко оцінити матеріальні збитки і почати відновлення на звільнених територіях; як забезпечити соціальну підтримку для мільйонів внутрішньо переміщених осіб; як підтримати належне функціонування громад, які приймають цих переселенців і в яких в результаті буквально за лічені дні населення виросло на чверть або навіть на третину.

Важливою характеристикою ринку праці Житомирського регіону є структура зайнятості населення. За останні роки вона поступово трансформується [3–4]. Наразі структура зайнятості населення в регіоні відповідає постіндустріальному типу економіки [5]. В реальному секторі економіки Житомирської області (сільське, лісове, рибне господарство, промисловість і будівництво) зайнято 33 % трудових ресурсів. Площа посівів пшениці у Житомирській області за даними державної служби статистики за підсумками 2021 року була однією з найменших.

Однак, ми розуміємо, що агросектор є дуже важливим на сьогодні з огляду на поглиблення економічної кризи, невпинного зростання цін на продовольство в Україні та світі. Проте з іншого боку саме ця діяльність наразі є найбільш важко відновлювальною – оскільки рівень замінування сільськогосподарських територій на разі точно невідомий, посівна при цьому вже має початись, а отже гаяти час немає можливості.

Ключові слова: децентралізація; воєнний стан; сільськогосподарські території; економічна криза.

Список використаних джерел

1. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету : постанова КМУ від 01.04.2022 № 401. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-spryamyvannya-koshtiv-do-rezervnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-401>.
2. У Коростені на Житомищині 179 об'єктів пошкодили та 11 повністю знищили російські військові. URL: <https://suspilne.media/231663-u-korosteni-na-zitomirsinii-179-obektiv-poskodili-ta-11-povnistu-znisili-rosiyski-viyskovi/>.
3. Петруха С. В., Петруха Н. М., Гуденко О. Д., Мазур А. О., Демидьонук І. А. Реформування системи пенсійного забезпечення сільського населення. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 4 (64). С. 47–58. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-47-58>.
4. Andriyiv N., Voloshchuk K., Petrukha S., Orlovska O., Kurylo O. Impact of COVID-19 on the Labor Market in the Context of Ensuring Economic Security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120109>.
5. Dziamulych M., Petrukha S., Yakubiv V., Zhuk O., Maiboroda O., Tesliuk S., Kolosok A. Analysis of the Socio-Demographic State of Rural Areas in the System of their Sustainable Development: a Case Study of Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2021. vol. 21, Issue 4. P. 223–234. URL: http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.21_4/Art26.pdf.

Соціальний захист сільського населення в умовах воєнного стану

Анастасія Свиридовська

науковий співробітник відділу бюджетних видатків
соціальної сфери та економічного розвитку,
ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,
e-mail: nastenochka@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-1112-5584

Олена Крупельницька

здобувач кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-1752-4412

Соціальна допомога – це грошова допомога й допомога в натуральній формі, що здебільшого фінансується з бюджету та добровільних пожертвувань і сплачуються людям, які перебувають у потребі, як на основі перевірки їхнього доходу та засобів існування, так і за певними критеріями без перевірки доходу.

В Україні функціонує система соціального захисту, яка має на меті забезпечення рівня життя незапрацездатного населення не нижче прожиткового мінімуму встановленого державою та захист громадян від соціальних ризиків, що впливають на їх працездатність: хвороба, каліцтво, старість та інші випадки, передбачені законом.

Соціальна захищеність пенсіонерів гарантована шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності економіки [1–2]. У зв'язку з воєнним станом для забезпечення виплати пенсій Урядом прийнято низку законодавчих актів та змін до існуючих законів. Зокрема, для осіб, які тимчасово зміни фактичне місце проживання, Уряд ухвалив альтернативні способи виплати та доставки пенсій на період введення воєнного стану на території України та на випадок збоїв у роботі банківських установ, а також для переміщених осіб, які отримують пенсію через поштового оператора.

Однак, воєнна агресія спричинила значний рівень безробіття для багатьох категорій громадян. Хоча урядом була проведена виплата грошової допомоги у розмірі 6500 грн, однак перелік категорій громадян був дуже вичерпний [3]. Допомога виплачувалась застрахованим особам, які працюють на умовах трудового договору, контракту, іншого цивільно-правового договору та інших підставах, передбачених чинним законом, а також фізичним особам-підприємцям, страхувальники яких: перебувають на обліку як платники ЄСВ в окремих адміністративно – територіальних одиницях за переліком, що затверджується КМУ за поданням ДСНС; подали звітність за 4-й квартал 2021 року/ або річну звітність за 2021 рік; не є бюджетними установами, фондами загальнообов'язкового державного страхування.

Фактично кількість можливих виплат була обмежена граничною сумою, яка була виділена на програму підтримки урядом – 21,45 млрд грн [4]. Орієнтовно

виплата була розрахована на 3,3 млн українців, тоді як Міністерство цифрової трансформації вже 27 березня повідомляло про те, що надійшло вже 4 млн заявок [5]. Той факт, що заявок було отримано більше, ніж заплановано, свідчить про те, що навіть серед згаданих категорій громадян виявилась значна кількість тих, хто потребує допомоги, але отримати її не зміг.

Також значного захисту потребують такі категорії громадян, які працюють на низькооплачуваних роботах, тому часто мають неофіційне працевлаштування.

Однак, труднощі, пов'язані із воєнними діями на території України, унеможливають отримання пенсійних та соціальних виплат на значній території, зокрема й сільській. Хоча з огляду на

Через зупинку частини бізнесу в Україні, експорту та імпорту в бюджеті можуть виникнути складнощі. Виконати свої соціальні зобов'язання (пенсії, субсидії, зарплати) та військові витрати можливо з-поміж усього завдяки допомоги міжнародних партнерів.

Так, у березні свої соціальні зобов'язання вдалося виконати завдяки бізнесу, який сплатив податки авансом, проте, що довше буде війна в Україні, то катастрофічнішим буде вплив на економіку, на здатність виконувати соціальні функції. Довга війна призведе до падіння рівня життя, до падіння спроможності держави. У квітні бюджет перебуває під тиском воєнної ситуації та військових нововведень. Фактично в Україні скасували загальну систему оподаткування, натомість запровадили податок у розмірі лише 2%.

Урядом було проведено скорочення видатків загального фонду Державного бюджету України на 2022 рік, передбачених головним розпорядникам коштів державного бюджету [6]. Було знижено заробітні плати чиновникам близько на 10%.

Відсутність масових виплат у пандемічний період [7], а також поглиблення економічної кризи в Україні у зв'язку з воєнним вторгненням не сприяє покращенню фінансового становища найбільш незахищених категорій громадян. Зокрема, статистичні дані щодо інфляційних процесів та зростання світових цін, а як наслідок цін в Україні говорять про те, що темпи зростання соціальних виплат навряд зможуть наблизитись до інфляційних темпів. А отже, можна прогнозувати значне зменшення купівельної спроможності громадян, зокрема й пенсіонерів. Припускаємо, що майбутнє зростання цін на продовольство в Україні та європейських країнах можливо буде пов'язане й зі звуженням ринку зернових, серед основних експортерів якого є Україна. Тому варто більш ретельніше проаналізувати реальне фінансове становище українців та виокремити також сфери діяльності найбільш постраждалих від військових дій.

Ключові слова: сільське населення; військовий стан; продовольство в Україні; фінансовий стан.

Список використаних джерел

1. Петруха Н. М. Соціальні інститути сільського розвитку в умовах децентралізації. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 29 квіт. 2021 р.; КНУБА. Київ, 2021. С. 96–99.
2. Petrukha S., Petrukha N., Sviridovska A. Standardization of Implementation of the Mandatory Privately Managed Pillar of the Pension System of Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Issue 4(8). P. 42–57. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-4-42>.
3. Деякі питання надання допомоги в рамках Програми «єПідтримк» : постанова КМУ від 09.12.2021 № 1272. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1272-2021-%D0%BF#Text>.
4. Питання надання у 2022 році застрахованим особам одноразової матеріальної допомоги у зв'язку із втратою частини заробітної плати (доходу), робота (економічна діяльність) яких тимчасово зупинена внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : постанова КМУ від 04.03.2022 № 199. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-nadannya-u-2022-roci-zastrahovanim-osobam-odnorazovoyi-materialnoyi-dopomogi-u-zvyazku-iz-vtratoyu-chastini-zarobitnoyi-plati-dohodu-robota-ekonomichna-diyalnist-yakih-timchasovo-199>.
5. Мінцифри: Маємо 4 млн заявок на єПідтримку. Скільки українців вже отримали кошти. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-mayemo-4-mln-zayavok-na-yepidtrimku-skilki-ukrayinciv-vzhe-otrimali-koshti>.
6. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету : постанова КМУ від 01.04.2022 № 401. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-spryamuvannya-koshtiv-do-rezervnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-401>.
7. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 83–105. DOI: <https://doi.org/10.33763/fnukr2020.12.083>.

Модернізація податкової політики бізнес-структури на основі ризик-орієнтованого підходу

Олександр Кушнерук

аспірант,

ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,

e-mail: alex.kushneruk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0691-2268

Інна Тітова

аспірантка,

ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна,

e-mail: vpetro332@gmail.com

Обов'язкові платежі у формі податків та зборів відносяться до одних із найсуттєвіших економічних категорій, які безпосередньо визначають фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, проектуючись на їх безпековий рівень функціонування, забезпечуючи поступальний рух у сфері корпоративних, державних [1] і місцевих [2] фінансів.

Воєннотабарвлені зрушення економічних відносин, що відбуваються в сучасному світі, глобалізація та злиття бізнес-структур, вирівнювання умов оподаткування, подальший розвиток системи податкового адміністрування з боку держави, змушують менеджмент бізнес-структур використовувати у своєму арсеналі нові підходи до формування корпоративної податкової політики, враховуючи міжнародні стандарти ESA 2010 ТА GFSM 2014 оцінювання фіскального балансу [3]. Таким чином, податки економічних агентів стають для керівництва й власників бізнесу центральним об'єктом у системі управління бізнес-структурою, детермінуючи та наповнюючи новою фіскально-економічною реальністю категорію «податкова безпека» [4].

Найбільш гостро ця проблема стоїть сьогодні – в умовах війни Російської Федерації проти українського народу, високо ймовірного загострення епідеміологічної ситуації, коли керівництво бізнес-структур змушено скорочувати масштаби діяльності або тимчасово припиняти свій бізнес. Збільшення фіскального навантаження у довоєнний період через зростання ставок податків і зборів у новостворених громадах [5], скасування у 2017 році спеціальних режимів оподаткування діяльності у сфері сільського, лісового і рибного господарства, а також зниження купівельної спроможності населення у першому кварталі поточного року спричиняє катастрофічне скорочення рентабельності ведення бізнесу, передусім бізнес-структур, які продукують соціально значущі товари та продовольство.

Одночасно посилюється інтерес податкових органів до роботи бізнес-структур в умовах нестабільності і ризику – з квітня цього року, незважаючи на воєнний стан, відновлюються фактичні перевірки, змінено підстави для їх проведення, відновлена відповідальність за порушення [6], протягом останніх років запроваджується ризик-орієнтований підхід у діяльності фіскальних

органів, актуалізуючи необхідність негайного перегляду методичного інструментарію у формуванні податкової політики на мікрорівні, засобів стимуляції розвитку малого і середнього бізнесу [7] з урахуванням структурних деформацій, спричинених війною. Тому керівництву бізнес-структур слід при розробці корпоративної податкової політики враховувати ризики та галузеві особливості власного функціонування, а для цього необхідний відповідний універсальний методичний інструментарій, який на сьогоднішній день відсутній, є лише окремі наукові розробки українських вчених, які не враховують особливості функціонування бізнес-структур в умовах воєнного стану.

Для оцінювання фіскального ризику пропонуємо застосовуватися наступний підхід до його ранжування:

- по-перше, виходячи із ймовірності його виявлення – експерти мають можливість оцінити ризик від одного до п'яти з урахуванням інваріантності ситуацій, які спричиняють появу такого ризику та можуть бути виявлені в ході податкових перевірок (контролю);
- по-друге, можливості втрати фінансової стабільності (чи її частини) бізнес-структурою при вирішенні податкового конфлікту в досудовому порядку або в суді – експерти можуть оцінити ризик також у діапазоні від одного до п'яти залежно від обставин справи і арбітражної практики, що склалася.

До оцінювання ймовірності виникнення ризикової події мають залучатися юристи, фінансисти, економісти, бухгалтери, що відповідають необхідним професійним компетенціям. Після проведення цієї процедури визначається мульти-рівень фіскального ризику.

Науково обгрунтована система показників оцінювання фіскального ризику здатна відобразити відповідність того чи іншого індикатора елементної будови податкової політики бізнес-структури, що допомагає їй менеджменту вибрати необхідні варіанти оптимізації податкових платежів. Крім того, існуюча сукупність показників, що використовується на практиці, дозволяє визначити фактичний стан справи у сфері оподаткування, а також здатна позитивно вплинути на комунікації між усіма елементами податкової політики бізнес-структури. Розрахунок та аналіз показників ефективності оподаткування у ретроспективі забезпечує акумуляцію інформації для прогнозних значень, податкового планування на коротко- і середньострокову перспективу з урахуванням інваріації проєкцій на економічні процеси в умовах воєнного стану. Оскільки податкові платежі займають досить значну частку у витратах бізнес-структури, будь-яка економія на них позитивно впливає на фінансові показники діяльності такої структури.

Ключові слова: податкова політика; фіскальна безпека; бізнес-структури; ризик-орієнтований підхід.

Список використаних джерел

1. Petrukha S., Stakhov B., Petrukha N. *Ukraine's public finance: determinants, institutional transformation and directions in development of budgetary regulation. Pandemic economic crisis: challenges to society*. Sofia, Bulgaria : VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 271–301.
2. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 83–105. DOI: <https://doi.org/10.33763/fiukr2020.12.083>.
3. Богдан І. В., Коноваленко Д. В., Петруха С. В., Свиридовська А. О. Оцінка фіскального балансу України за міжнародними стандартами ESA 2010 та GFSM 2014. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 1 (90). С. 14–27. DOI: <https://doi.org/10.33763/npdfi2020.01.020>.
4. Petrukha S., Kushneruk O., Volynets O. State fiscal support for security environment of activities of spatially localized systems in natural-and-resource and agrarian sectors of national economy. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. Issue 4. P. 26–42. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-4-26>.
5. Petrukha S. V. *Rural Economy under Conditions of Fiscal Decentralization and COVID-19 World Coronavirus Infection Pandemic: A Cluster Paradigm. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2021. P. 168–222.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
7. Петруха С. В., Алексеєнко Н. М. Фіскально-бюджетна та інституціональна підтримка розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. № 4 (82), Т. III. С. 68–86.

Перспективи розвитку агробізнесу в Україні при реалізації європейського зеленого курсу

Сергій Щербина

*к.с.-г.н., доцент, директор науково-дослідного центру,
«Управління проєктами і процесами в агробізнесі»,
професор кафедри управлінських технологій
секції управління проєктами і процесами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShcherbynaSV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2899-6124*

Уряд України заявив про намір нашої держави долучитись до європейського зеленого курсу (ЄЗК). Такі прагнення Уряду є важливими з огляду на необхідність формування в Україні державної політики, яка б враховувала цілі сталого розвитку ООН, що покликані вирішити екологічні та кліматичні виклики, що постали перед людством.

Водночас, слід брати до уваги увесь спектр наслідків ЄЗК для України в контексті можливостей та загроз, які він створює для вітчизняного агробізнесу. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення цілей сталого розвитку [1]. З метою встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було ініційовано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку ООН та на законодавчому рівні визначено засади державної екологічної політики. Кожну ціль сталого розвитку було розглянуто з урахуванням специфіки національного соціально-економічного розвитку, включно з органічним землеробством та забезпеченням раціонального використання природних ресурсів [2].

У цьому контексті слід звернути увагу, що підприємства аграрного бізнесу, як правило, мають низькі ступені захисту, переробки, очистки стічних вод та шкідливих викидів у повітря. Стратегія екологічної політики створює умови для вирішення складної екологічної ситуації в Україні, яка утворилась, в тому числі, за рахунок підприємств аграрного сектору економіки. Приєднання України до ЄЗК відповідає чинній стратегії екологічної політики нашої держави та специфіці національного розвитку.

Зазначена стратегія, як і цілі сталого розвитку ООН включно з цілями розвитку тисячоліття, серед інших пріоритетів визначають раціональне використання земель сільськогосподарського призначення та зменшення техногенного навантаження аграрного сектору на навколишнє природне середовище [3].

З огляду на погіршення стану природного середовища в Європейському Союзі, в тому числі через посилення наслідків зміни клімату, у грудні 2019 року Європейська Комісія повідомила про запровадження Європейського зеленого курсу. Європейський зелений курс – це програма дій ЄС, в центрі якої –

амбіційний план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Цей стратегічний курс має на меті ініціювання міжнародних дій, спрямованих на досягнення економічних цілей з дотриманням екологічно чистих та сприятливих для клімату практик [4]. ЄЗК – зовнішній фактор стосовно України (як за формою, так і за змістом). В цілому, ЄЗК – це план ЄС для побудови нової соціально-економічної моделі розвитку, яка є кліматично дружньою.

Як зовнішній фактор його слід розглядати з точки зору можливостей та загроз, які він створює для України. Такі можливості та загрози впливають із секторальних планів ЄС в рамках ЄЗК, а також, з деяких аспектів, які є наскрізними. Основним наскрізним аспектом є зміна клімату, де ЄС встановив амбітні, чіткі та вимірювані цілі [5].

Дотримання європейських стандартів якості та зменшення впливу на довкілля є найбільш пріоритетними для ЄС у сфері аграрного виробництва. Тому для подальшого росту експорту України важливо привести у відповідність стандарти якості харчових продуктів, а також забезпечити їх дотримання виробниками, та схвалити кодекс кращих практик агробізнесу. За умови створення дієвого міжнародного та/чи двостороннього механізму, зокрема в рамках ЄЗК, це дозволить залучити значні обсяги «зеленого» фінансування. Очевидно, що нові нетарифні бар'єри в торгівлі будуть «кліматичними», а у кліматично дружніх сферах такі бар'єри будуть знижуватись (наприклад, ВДЕ) [6].

Аграрний бізнес повинен враховувати цілі ЄЗК у процесі стратегічного планування перспектив свого розвитку та використовувати фінансові інструменти ЄЗК, а також шукати можливості інтеграції у нові логістичні ланцюги на ринку ЄС. Вітчизняний аграрний бізнес має враховувати, що доступ до ринків ЄС у майбутньому значно залежатиме від відповідності товарів та послуг кліматичним та екологічним вимогам ЄС.

Ключові слова: аграрний бізнес; фінансові інструменти; ринок ЄС; товари; послуги.

Список використаних джерел

1. *Consensus Reached on New Sustainable Development Agenda to be adopted by World Leaders. United Nations. – 2015. – 2 August. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/08/transformingour-world-document-adoption/>.*
2. Закон України «Про основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>).
3. *The Millennium Development Goals Report 2015. – New York, DC: United Nations, 2015. – P. 75.*
4. *A European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. – 2019. – URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.*
5. *Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) 2018/842 of 30 May 2018 on binding annual greenhouse gas emission reductions by Member States from 2021 to 2030 contributing to climate action to meet commitments under the Paris Agreement and amending Regulation (EU) No 525/2013 (Text with EEA relevance), European Union Official Journal, L 156/26, 19.6.2018.*
6. *NRC (2021). Ecological Impacts of Climate Change. National Research Council. National Academies Press, Washington, DC, USA.*

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Управління якістю роботи закладу охорони здоров'я

Людмила Шугалей

студентки групи УЗОЗ-21дист.,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ShuhaleiLM@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Сучасний підхід до планування діяльності та покращення якості надання медичної допомоги спрямований на забезпечення контролю та результативності функціонування закладів та заснований на доказовій медицині, застосування результатів клінічних досліджень як базису клінічної інформації.

Відповідно до досвіду найкращих світових практик, доказова медицина та її засади дають можливість убезпечити пацієнтів в процесі надання медичної допомоги та забезпечити отримання кращих результатів надання медичної допомоги, а також забезпечують раціональність витрат в наданні медичних послуг та застосуванні медичних технологій та обладнання [1]. Тому сучасна медицина ставить вимоги до лікарів використовувати докази, а до хворих надавати максимум інформації під час надання медичної допомоги. Сьогодні доцільною є Загальнодержавна програма адаптації. Зазначимо, що в відповідності до адаптації законодавства України до норм Європейського Союзу передбачено гармонізацію національної системи стандартизації за Європейськими нормами. На даний час стандартизація закладів охорони здоров'я впроваджується із розробкою та введенням в діяльність закладу клінічних настанов (КН), що є рекомендаціями та клінічних протоколів, а також здійсненням гармонізування існуючих стандартів наданням медичної допомоги (СМД) із міжнародною системою стандартизації [2].

При чому, основою стандартів надання медичної допомоги є науково доведена неефективність та безпека медичних маніпуляцій, що отримана в здійсненні клініко-епідеміологічних досліджень із застосуванням єдиної методики тобто доказова медицина або ж дані, щодо кращих медичних практик. Методологічною основою роботи в сфері стандартизування медичної діяльності є сучасні наукові підходи а також розроблення та адаптування нормативних документів в медичній сфері.

В сучасних умовах методологічною основою для розробки клінічних настанов є «Посібник для розробників клінічних рекомендацій/медичних стандартів» який підготовлено та видано провідними експертами замовлення

МОЗ України в межах реалізації міжнародного проекту TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) [3].

Розроблення клінічних настанов є довготривалим та дорогим проектом, тому відповідно для функціонування закладів охорони здоров'я доцільним є перейняття, адаптація кращих медичних практик напрацьованих медичними фахівцями провідних країн світу та провідних наукових центрах таких як Міжнародна мережа з розроблення КН (Guidelines International Network — G-I-N), (U.S. National Guideline Clearinghouse) та інші [4]. Тому для країн які не мають можливостей для активної розбудови власних структур з розроблення клінічних настанов доцільним є адаптація існуючих та напрацьованих у світі клінічних настанов до особливостей національних медичних систем [4, 5]. Відповідно Україна наразі також іде шляхом адаптації провідних клінічних настанов. Для адаптації клінічних протоколів та клінічних настанов вже існують певні умови створені завдяки активній співпраці з провідними світовими партнерами.

На практиці, впровадження в діяльність медичних закладів клінічних настанов здійснюється на двох основних рівнях на державному рівні та на регіональному рівні. При цьому на кожному з цих рівнів окрім клінічних настанов застосовуються також інші документи, що регулюють медичну практику. Як свідчать краще світові практики стандарти та протоколи потрібно розробляти саме на засадах клінічних настанов оскільки вони є основою доказовою медицини та підтверджені тривалим та ефективним досвідом застосування. Це є основоположним принципом формування документації в медичній сфері. Таким чином, затвердження і впровадження клінічних настанов на державному рівні дає можливість сформувати систему медичної документації з переліком інших документів обов'язкових для її функціонування на сучасному техніко-технологічному рівні. До таких документів можна віднести уніфікований медичний протокол клінічної допомоги (УКПМД), локальний протокол медичної допомоги (ЛПМД), а також клінічні маршрути пацієнта.

Впровадження сучасних медичних документів, що регулюють надання медичної допомоги може здійснюватися двома основними шляхами. За першим шляхом яких є найбільш традиційним: застосовуються КН на їх основі формується СМД та УКМД, далі на їх основі формуються ЛПМД та маршрут пацієнта. За другим шляхом який визначають як прямий, на основі КН формується УКПМД та потім розробляються ЛМПМ, а на їх основі маршрути пацієнта. Система охорони здоров'я кожної країни має свої особливості та відмінності, а тому і формування внутрішніх стандартів функціонування та надання медичної допомоги може відбуватися за різними підходами. Це пов'язано в першу чергу з специфічними функціями медичних систем та необхідністю врахування національних особливостей.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. *Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник*. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 323 с.
2. Гладун З. *Зміст та особливості адміністративно-правових відносин у сфері охорони здоров'я населення*. Право України. 2013. № 10. С. 241-249.
3. Корнійчук О. *Інноваційні складові розвитку системи охорони здоров'я*. Економіст . 2015. № 1. С. 22-24.
4. Клочко О.В. *Формування нових підходів до розробки стратегії використання людського потенціалу в закладах охорони здоров'я*. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. № 2. С. 41-44.
5. Федулова Л.І. *Науково-технологічний розвиток сфери охорони здоров'я України в контексті інтеграційних викликів*. Економічний часопис – XXI . 2014. № 5/6. С. 37-41.

Організація роботи закладу охорони здоров'я в сучасних умовах

Віктор Виговський

студент групи УЗОЗ-21 дист.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: VyhovskiyVS@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Процес прийняття управлінських рішень в закладі охорони здоров'я є достатньо складним враховуючи практичні можливості для реалізації прийнятих рішень. Основними чинниками які формують необхідність впровадження змін в механізмах та процесах управління закладами охорони здоров'я є: реформи в сфері охорони здоров'я, обмежені обсяги фінансування медицини, поширення нових інноваційних методик надання медичної допомоги, зростання технічності та технологічності в медичній сфері та необхідність залучення фінансових ресурсів до закладу з метою його забезпечення необхідним обладнанням та медичними технологіями та зростання вимог пацієнтів до якості надання медичної допомоги [1]. Удосконалення процесів управління закладом охорони здоров'я та зростання якості його функціонування потребує формування та впровадження нових напрямів, методів та механізмів управління. Одним із таких нових сучасних напрямів є формування та впровадження ефективної кадрової політики, оскільки від кваліфікованої та системної кадрової політики залежить ефективність управління кадровими ресурсами які є у наявності в закладі охорони здоров'я. Кадрова політика закладу охорони здоров'я може включати декілька основних складових таких як: залученням кадрових ресурсів на роботу до закладу охорони здоров'я та або ж їх вирощування підготовку в самому закладі через активне залучення на роботу до закладу та ретельний відбір інтернів необхідного напрямку та спеціалізації; другим напрямом є впровадження програм наставництва для підтримки і адаптування нового медичного персоналу до роботи в закладі охорони здоров'я особливо в умовах роботи у стаціонарі; ефективний та раціональний розподіл навантаження на медичних працівників, що дасть можливість ефективно запланувати та розподілити кадрові ресурси; впровадження сучасних електронних систем які мали б можливість прискорити, спростити та частково зменшити обсяги часу які персонал витрачає на заповнення та ведення медичної документації через автоматизацію в заповненні форм довідок, призначень, консультаційних висновків та рецептів, тощо. Важливим є впровадження дієвої системи стимулювання та мотивування роботи персоналу включаючи, впровадження методів та інструментів як матеріальної, економічної мотивації роботи персоналу так і нематеріальних та соціально-психологічних методів мотивування. Вагомого значення в організації управління

має впровадження механізмів аналізу та оцінки якості роботи персоналу через введення відповідних показників індикаторів оцінювання роботи персоналу, застосування в роботі закладу охорони здоров'я сучасних методик проведення відповідного оцінювання, а також здійснення аналізу та оцінки отриманих в процесі цього дослідження результатів та формулювання відповідних висновків та дій з метою удосконалення якості роботи персоналу закладу охорони здоров'я.

На даний час, вагомим напрямом в управлінні закладом охорони здоров'я є активізація впровадження сучасних систем управління якістю, що дасть можливість забезпечити зростання якості роботи закладу охорони здоров'я, якості надання медичних послуг та безпосередньо якості здійснення процесів адміністрування та управління закладами охорони здоров'я. Моделями, які доцільні для впровадження в сучасних закладах охорони здоров'я є моделі управління якістю на засадах міжнародних стандартів якості ISO 9001, а також системні моделі Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQ ua) та інших [2,3]. При впровадженні в закладі охорони здоров'я сучасних моделей якості вагомим та необхідним є застосування системного підходу до цього процесу та застосування механізмів та процесів самооцінювання в закладі охорони здоров'я за всіма методами оцінювання діяльності. Таким чином, процеси пов'язані із впровадження сучасних систем управління якістю в управлінні закладом охорони здоров'я можна систематизувати та згрупувати за декількома основними групами.

Впровадження удосконалення систем управління закладом охорони здоров'я також передбачає модернізацію самої системи управління із застосування та розбудовою сучасних ефективних комунікацій та налагодження взаємозв'язків, відповідальності та взаємної як безпосередньо із співробітниками закладу охорони здоров'я так із пацієнтами – відвідувачами. В цьому напрямі важливого значення набуває впровадження моделі ефективного документального оформлення роботи з пацієнтами [4,5]. Така модель формується на впровадженні принципу взаємозв'язку складових медична послуга - заклад охорони здоров'я як надавач цієї послуги та відповідно пацієнт як отримувач цієї послуги.

Сучасний заклад охорони здоров'я є структурою яка потребує застосування сучасних методів менеджменту, маркетингу, логістики, що дали б можливість значно підвищити якість та ефективність управління закладом охорони здоров'я. Тому сьогодні яскравими інноваційними напрямами в управлінні закладом охорони здоров'я стало застосування логістики, тайм-менеджменту, управління якістю та управління проектами. Це пов'язано із тим, що основним критерієм сучасної оцінки роботи закладу охорони здоров'я є оцінювання якості його роботи, якості яка полягає в отриманні пацієнтом очікуваного результату в отриманого лікування тобто одужання, чи продовження життя.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. *Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник*. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. – 323 с.
2. Басва О.В. *Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.
3. Бережна Ю. Роль національного кластеру охорони здоров'я формуванні потенціалу сфери охорони здоров'я. *Економіст* . 2015. № 4. С. 29-33.
4. Білик О.І. Принципи оптимізації системи фінансування охорони здоров'я України. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2017. № 1. С. 210-218.
5. Бояркіна С.І. Перспективи розвитку українського законодавства у сфері забезпечення і реалізації права на охорону здоров'я. *Правничий вісник Університету "КРОК"* . 2017. Вип. 27. С. 101-107.

Управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я

Вадим Завалецький

студент групи УЗОЗ-21дист.,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ZavaletskyiVV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Зростання ефективності та якості управління персоналом в сьогоденні умовах функціонування є фундаментальними питаннями які потребують вирішення в управлінні закладами охорони здоров'я. Однією із нагальних проблем є управління продуктивністю роботи персоналу і необхідність зростання цієї продуктивності та ефективності виконання персоналом закладу своїх безпосередніх обов'язків. Для підвищення ефективності роботи персоналу закладу запропоновано алгоритм управління персоналом який враховує перелік характеристик притаманних закладам охорони здоров'я які мають безпосередній вплив на ефективність реалізації певних функцій управління персоналом закладу [1]. Впровадження такого алгоритму дасть можливість до налагодження роботи кадрових відділів та здійснення функцій управління персоналом керівниками закладу на всіх його рівнях. Особливістю медичних закладів є те, що вони є складними та динамічними системами і управління в них має здійснюватися із урахуванням факторів динамічності та постійних змін які відбуваються як в оточуючому середовищі так і в динаміці функціонування самого закладу охорони здоров'я. Такі особливості діяльності вимагають від керівників закладу системного бачення та забезпечення функцій управління, організація та забезпечення відповідної мотивації роботи персоналу, а також координації діяльності персоналу. В закладі охорони здоров'я обсяги, складність та динамічність завдань, задач які необхідно вирішувати з метою надання медичних послуг є значними і це вимагає від керівництва злагодженого системного управління.

Впровадження такого алгоритму є необхідним для того, щоб переконатися, що завдання організації виконуються найкраще для досягнення цілей діяльності закладу, а для реалізації цих цілей є наявною необхідна для цього кількість фінансових, кадрових и техніко-технологічних ресурсів. Водночас, слід зазначити, що приймати рішення та реалізувати ту чи іншу діяльність в наданні медичних послуг населенню, закладу охорони здоров'я доводиться в умовах обмежених фінансових ресурсів коли будь які інновації пов'язані із впровадженням нових медичних послуг, процесів їх надання, закупівлі обладнання для діагностики чи лікування пацієнтів обмежуються недостатнім для розвитку закладу фінансуванням. Відповідно, сучасний рівень економічної

мотивації персоналу закладу охорони здоров'я суттєво обмежений і відповідно до цього не може бути повною мірою ефективним.

Іншою значною проблемою і управлінні закладом охорони здоров'я є наявність та якість кадрових ресурсів внаслідок того, що останні роки спостерігається значний відтік кадрових ресурсів медичних закладів за кордон спричинений низьким рівнем оплати праці медичних працівників в сфері медицини самої країни. Відповідно, заклад охорони здоров'я як і інші заклади в Україні має проблеми із залученням на роботу нових молодих кадрів необхідної кваліфікації та досвіду.

Таким чином, управління закладом стикається із значною кількістю проблем, що ускладнюють ефективну реалізацію його стратегії розвитку та зменшують ефективність його функціонування. Одним із необхідних завдань з управління закладом є забезпечення зниження витрат на його функціонування і водночас зростання якості надання медичних послуг. В цьому аспекті важливим є вміння управляти кадровими ресурсами, що й забезпечує реалізації стратегії розвитку закладу [2].

Таким чином, функція управління персоналом закладу є однією із найбільш важливих для закладів охорони здоров'я бо вона спрямована безпосередньо на реалізацію стратегії розвитку закладу [3].

Управління медичними закладами повинно опиратися на діюче наразі і чинне законодавство тому числі і в аспектах занятості, регулювання понад нормованої праці та інших. Важливим є вміння здійснювати аналіз цих законів та визначення вимог для їх дотримання, а також впровадження заходів для забезпечення виконання вимог законодавства в закладі.

Вагомого значення в управлінні персоналом набуває лідерство тому лідерські якості та їх розвиток є важливим аспектом впровадження сучасного менеджменту в закладі. Важливим аспектом управління виступають планування та розроблення програм розвитку закладу та відповідна мобілізація фінансових, кадрових ресурсів необхідна для успішної практичної реалізації цих програм.

Важливим аспектом забезпечення ефективного управління є провідна роль менеджменту, керівників в здійсненні аналізу організаційних питань та їх подальшому вирішенні, з ініціюванням та розробкою комплексу заходів та дій необхідних для фактичного виконання поставлених перед персоналом задач та досягнення поставлених цілей [4]. Менеджмент, що здійснює безпосереднє управління в закладі повинен бути досвідченим та мати відповідні лідерський якості для того, щоб ефективно врегульовувати конфлікти, що виникають в колективі та зберегти при цьому певний нейтралітет однаково рівне ставлення до всіх членів колективу, об'єктивно вирішуючи проблему яка виникла.

Менеджери закладу також повинні бути лідерами в етичній поведінці та володіти ґрунтовним знаннями, що надасть можливість підтримувати належний рівень трудового потенціалу підприємства та забезпечуватиме ефективне керівництво закладом охорони здоров'я.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 323 с.
2. Бояркіна С.І. Перспективи розвитку українського законодавства у сфері забезпечення і реалізації права на охорону здоров'я. Правничий вісник Університету "КРОК" . 2017. Вип. 27. С. 101-107.
3. Бережна Ю. Роль національного кластеру охорони здоров'я формуванні потенціалу сфери охорони здоров'я. Економіст . 2015. № 4. С. 29-33.
4. Білик О.І. Принципи оптимізації системи фінансування охорони здоров'я України. Актуальні Проблеми Економіки. 2017. № 1. С. 210-218.

Актуальні аспекти контролю якості надання медичної допомоги в закладі охорони здоров'я

Дмитро Якімов

студент групи УЗОЗ-21дист.,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: YakimovDY@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Невід'ємною важливою основою діяльності сучасного закладу охорони здоров'я є здійснення надання медичної допомоги на основі дотримання норм стандартів медичної допомоги. Стандарти медичної допомоги розробляються за певними групами захворювань чи станів, що вражають групи населення та можуть завдати збитків соціально-економічному розвитку країни. Так за традиційним шляхом розробка медичної документації та протоколів здійснюється на основі клінічних настанов та стандартів медичної допомоги у тих сферах надання медичної допомоги в яких стандартизування та уніфікації дій є найбільш необхідним та де вимагається впровадження конкретизованих правил та критеріїв контролю якості надання медичної допомоги. За прямим шляхом можливим застосування доказової бази клінічних настанов без розроблення стандартів медичної допомоги [1]. Таким чином затверджуються основні принципи надання медичної допомоги в діагностиці та лікуванні на засадах використання кращих методик, практик що описані в клінічних настановах, таким чином локальні протоколи медичної допомоги розробляються безпосередньо в закладах охорони здоров'я з метою вирішення мульти дисциплінарних задач, для покращення якості роботи закладу та його підрозділів, формування ефективної взаємодії закладів охорони здоров'я регіону та розроблення і впровадження клінічних маршрутів пацієнтів [2].

Загалом, планування та розроблення нормативно-правової документації, норм та стандартів в сфері охорони здоров'я складається з наступних етапів: 1) розроблення чи адаптування клінічних настанов (КН). 2) розроблення стандартів медичної допомоги чи уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги; 3) розроблення локальних протоколів медичної допомоги та маршрутів пацієнтів.

При цьому розроблення клінічних настанов в сфері охорони здоров'я обумовлює необхідність створення стандарту медичної допомоги, а також уніфікованого клінічного протоколу надання медичної допомоги. А отже на рівні закладу певного регіону вже створюється локальний протокол медичної допомоги та визначається маршрут пацієнта.

Загалом, уніфікований клінічний протокол медичної допомоги (УКПМД) являє собою нормативно-правовий документ державного рівня, який формується

на засадах клінічної настанови та враховує особливості та можливості системи охорони здоров'я певної країни, регіону в тій чи в іншій медичній сфері [3]. В цьому документі визначається та описується процес надання медичних послуг, їх обсяги та результати які мають бути отриманими в процесі надання медичної допомоги і відповідно затверджується МОЗ України.

Локальні протоколи медичної допомоги (ЛПМД) є нормативними документами регіонального значення, які розробляються та приймається з метою забезпечення надання ефективної відповідної медичної допомоги за різними захворюваннями чи станами та дають можливість скоординувати діяльність і техніко-технологічні можливості із надання медичної допомоги пацієнтам [4]. Також цей документ дозволяє регламентувати реєстрацію медичної інформації та здійснення клінічного аудиту. Локальні протоколи надання медичної допомоги затверджуються головними лікарями закладу охорони здоров'я.

Якщо така документація є відсутньою за певних видів захворювань заклад може прийняти рішення про самостійну розробку такого протоколу, але з обов'язковим його узгодженням та затвердженням в установах управління охорони здоров'я на регіональному рівні. При цьому такий прокол може бути застосований лише в тому закладі охорони здоров'я в якому він був розроблений та прийнятий оскільки враховує саме його техніко-технологічні та кадрові можливості.

Загалом протоколи медичної допомоги є нормативними технічними актами які створюються для роботи лікарів та середнього медичного персоналу та інших медичних працівників. Протоколи медичної допомоги спрямовані на регламентування процесів надання медичної допомоги та організацію дій по забезпеченню надання медичної допомоги із дотриманням стандартів медичної допомоги при лікуванні кожного конкретного пацієнта. При цьому ці ж документи можуть використовуватися для визначення кількості та видів обстежень та медичних послуг та обрахунку вартості лікування, здійснення інших економічних розрахунків.

Для того щоб уникнути дублювання інформації при розробленні цих документів їх підготовка здійснюється як розроблення медико-технологічного пакету документації для лікування конкретних медичних проблем та відповідно затверджується на рівні МОЗ, а потім мають поширюватися на всі заклади охорони здоров'я для використання при розробленні локальних протоколів та маршрутів пацієнта. Зазначимо, що УКПДМ включають стандартні вимоги та рекомендації які обов'язково повинні в подальшому ввійти до ЛПМД. Водночас, обладнання, що використовується за ПМД повинно бути зареєстрованим в Державному реєстрі медичного обладнання, техніки. Що стосується лікарських засобів то вони повинні вказуватися у ПМД за міжнародним назвами без вказування конкретних препаратів. В протоколах наводяться конкретні клінічні умови за яких доцільним є застосування тих чи інших лікарських засобів внесених до Державного реєстру лікарських засобів.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 323 с.
2. Корнійчук О. Інноваційні складові розвитку системи охорони здоров'я. Економіст . 2015. № 1. С. 22-24.
3. Гладун З. Зміст та особливості адміністративно-правових відносин у сфері охорони здоров'я населення. Право України. 2013. № 10. С. 241-249.
4. Ключко О.В. Формування нових підходів до розробки стратегії використання людського потенціалу в закладах охорони здоров'я. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. № 2. С. 41-44.

Організаційно-управлінське забезпечення публічного управління громадським здоров'ям у запорізькій області

Петро Гудзь

*доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
e-mail: pitgudz@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-7604-549X*

Марина Гудзь

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
e-mail: gydzmarina@yahoo.com,
ORCID: 0000-0002-1454-4987*

Життя людини та суспільне здоров'я громадян виступає головною цінністю держави. Саме тому важливим є ефективне публічне управління та адміністрування організаційною структурою, фінансуванням, ресурсним забезпеченням, кадровим забезпеченням системи охорони здоров'я. В умовах війни акценти зміщуються на виживання людей, убезпечення від поранень і травм, подолання психологічних синдромів.

У економічній літературі науковцями і практиками громадське здоров'я асоціюється із здоров'ям всього населення, а не здоров'ям окремих людей, а його особливості включають акцент на зміцненні здоров'я та запобіганні захворювань та інвалідності; збір і використання епідеміологічних даних, спостереження за населенням та інші форми емпіричної кількісної оцінки; визнання багатовимірної природи детермінант здоров'я; і зосередження на комплексній взаємодії багатьох факторів — біологічних, поведінкових, соціальних та екологічних — у розробці ефективних заходів [1, р 171].

Інституційний орган адмініструванням громадським здоров'ям у регіонах представлено Громадською радою. Всі ради громадських медичних центрів повинні складатися з більшості (не менше 51 відсотка) пацієнтів медичних центрів, які мають повноваження контролювати діяльність центру. Ці повноваження включають затвердження бюджетів, наймання та звільнення керівників вищої ланки та розробку загальної політики. Ці обов'язкові зв'язки з громадами, в яких розташовані ці медичні центри, гарантують, що вони будуть ефективно і ефективно обслуговувати свої райони. Центр Громадського здоров'я у Запоріжжі з'явився у 2020 році. Типова організаційна структура Центру громадського здоров'я передбачає забезпечення фахівцями зі спеціальними компетентностями за окремими освітніми і професійними стандартами. З одного боку, ними є структурні ланки, що представляють фахівців у галузі економіки здоров'я: відділи діловодства та контролю; кадрів та правового забезпечення; бухгалтерського обліку і звітності; планово-економічний відділ; відділ матеріально-технічного забезпечення; сектор маркетингу в охороні

здоров'я; відділ стратегічних досліджень; координації інформаційних систем; медичної статистики; економічної статистики; Центр зв'язків з засобами масової інформації та громадськістю. Так, для відділу кадрів та правового забезпечення вимогою до обрання на посади є компетентності та програмні результати навчання за однією із спеціальностей 073 Менеджмент, 081 Право, 281 Публічне управління та адміністрування; для центру моніторингу і оцінки - спеціальності 222 Медицина, 228 Педіатрія, 051 Економіка, 229 Громадське здоров'я, 281 Публічне управління та адміністрування тощо.

Іншу структурну ланку організаційно-управлінське забезпечення публічного управління громадським здоров'ям у Запорізькій області утворюють підрозділи медичного профілю:

1. Відділ інфекційних захворювань (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).
2. Відділ неінфекційних захворювань (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).
3. Сектор психічного здоров'я (спеціальності 222 Медицина, 225 Медична психологія).
4. Сектор охорони здоров'я в аспекті навколишнього середовища, промислової безпеки та професійних хвороб (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).
5. Відділ захворювань, які спричиняють найбільший негативний соціально-демографічний та економічний вплив (спеціальності 222 Медицина, 228 Педіатрія, 051 Економіка, 229 Громадське здоров'я, 281 Публічне управління та адміністрування).
6. Відділ пропаганди здорового способу життя (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я, 281 Публічне управління та адміністрування).
7. Заступник директора – керівник лабораторного центру (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я, 281 Публічне управління та адміністрування).
8. Відділ дослідження фізичних та хімічних факторів (з лабораторією) (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).
9. Відділ дослідження біологічних факторів (з лабораторією) (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).
10. Відділ дезінфектології (спеціальності 222 Медицина, 229 Громадське здоров'я).

За різних зовнішніх обставин актуалізується потреба в працівниках медичної сфери конкретної спеціалізації. Так, в умовах російської військової агресії зростає потреба у лікарях, фахівцях з медичної психології, адже діти, які стали біженцями та були свідками жорстокої поведінки ворога, часто мають синдром відстороненості. Він проявляється в тому, що дитина перестає спілкуватися з оточуючими, відмовляється ходити, їсти, більше сидить чи лежить із заплющеними очима. Ізолюватися від світу її змушує психологічна травма [2]. Таким чином, за організаційно-управлінською структурою публічне

управління суспільним здоров'ям представлено у вигляді функціональної структури управління центр Громадського здоров'я створене для виконання функцій стосовно забезпечення збереження і зміцнення здоров'я населення, проведення моніторингу захворювань, здійснення групової та популяційної профілактики захворюваності, боротьби з епідеміями та стратегічного управління з питань громадського здоров'я, в регіоні великий потенціал лікарень та лікарів, хоча не все посади зайняті. Для центрів Громадського здоров'я в умовах війни дуже важливо комунікувати з громадськістю, обласними та міськими органами влади для отримання убезпечення від вибухів снарядів, небезпечних речовин тощо для збереження суспільного здоров'я.

Ключові слова: суспільне здоров'я, адміністрування, структура.

Список використаних джерел

1. James F. Childress, Ruth R. Faden, Ruth D. Gaare, Lawrence O. Gostin, Jeffrey Kahn, Richard J. Bonnie, Nancy E. Kass, Anna C. Mastroianni, Jonathan D. Moreno & Phillip Nieburg. *Public Health Ethics: Mapping the Terrain*. (2002). *Journal of Law, Medicine and Ethics*. 30 (2):170-178.
2. Вороненко Ю. В., Гульчій О. П., Зоріна С. М. та ін. *Посібник із соціальної медицини та організації охорони здоров'я*. Київ: Здоров'я, 2017. 357 с.

Інструменти цифрової компетентності у системі підготовки фахівців сфери громадського здоров'я

Ігор Чернозубкін

кандидат технічних наук, доцент,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: igorch@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-3243-4714

Цифрова компетентність є однією з ключових у системі підготовки фахівців для сучасного суспільства згідно з рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського союзу “Ключові компетентності для навчання впродовж життя (*key competences for lifelong learning*)”. Вона передбачає впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Складовими цифрової компетентності є інформаційна грамотність та грамотність даних, комунікація та співпраця, медіаграмотність, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпека (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою), розв'язання проблем та критичне мислення [1].

Базові знання та навички, що стосуються цифрової компетентності:

- розуміння, яким чином цифрові технології підтримують комунікацію, співпрацю, усвідомлюючи їх можливості, обмеження, наслідки та ризики;
- розуміння загальних принципів, механізмів та логіки, що лежить в основі цифрових технологій та їх розвитку;
- знання основ побудови, функціонування та застосування різноманітних пристроїв, обладнання, програм та мереж;
- вміння критично підходити до достовірності, надійності, впливу інформації та даних, усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов'язані з використанням цифрових технологій;
- вміння використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей;
- вміння добувати, фільтрувати, оцінювати, створювати, використовувати та поширювати цифровий контент;
- вміння керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом, роботами;
- робота з цифровими технологіями та інформацією в цифровій формі вимагає рефлексивного та критичного, допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку; вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання інструментів цифрових технологій.

У міжнародних стандартах охорони здоров'я є рекомендація медичним працівникам застосовувати цифрові технології, щоб покращити показники здоров'я населення та якість надання послуг. Цифрові технології є інструментом,

що відкриває нові можливості та надає переваги в медичній сфері, а також дозволяє організувати процеси більш ефективно.

Майбутнє світової медицини та охорони здоров'я в цілому напряму пов'язане з прогресом в галузі біомедичних та цифрових технологій: генетичне тестування, штучний інтелект, віртуальна реальність, 3D-друк, робототехніка, нанотехнології тощо. Медичні працівники мають бути в курсі останніх розробок, щоб мати можливість контролювати технології, а не навпаки. На думку експертів, майбутнє охорони здоров'я полягає у співпраці медиків з новітніми технологіями. Це забезпечить їх високий професіоналізм та гармонізує інтеграцію новітніх розробок у повсякденну роботу медичних закладів.

При цьому важливо мати відповідний інструмент постійного моніторингу здатності виконувати завдання у виробничому середовищі, зокрема з використанням інформаційних та цифрових технологій. Такими інструментами можуть бути засоби сертифікації цифрових компетентностей та навчання ними. Одним із інструментів вимірювання рівня цифрової компетентності фахівця сфери громадського здоров'я може виступити запроваджений Урядом України національний тест з цифрової грамотності “Цифрограм для медичних працівників”, особливість якого полягає в комплексному, систематизованому підході до різних складових цифрової компетентності. Завдання тесту ставлять за мету не лише перевірити базові знання, деякі навички та ставлення до цифрових технологій, а й сприяти підвищенню усвідомлення тими, хто тестується, уникати небезпек у цифровому просторі, не боятися засвоювати нові технології та програмні засоби, що стрімко з'являються у професійному середовищі та соціальному житті [2].

Завдання тесту систематизовано за сферами знань європейської рамки цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1, адаптованої українськими експертами [3]. Тестування передбачає перевірку базових знань та навичок із цифрової компетентності в 6 сферах, кожна з яких містить 5 компетенцій. Таким чином, у тесті визначено 30 цифрових компетентностей, які вимірюються за базовим (A1, A2), середнім (B1, B2) та високим (C1, C2) рівнями відповідно до дескрипторів – складність завдань, автономність роботи, пізнавальний домен.

Також на платформі Дія. Цифрова освіта є освітній серіал “Цифрові навички для медиків”, якій дозволяє медичним працівникам опанувати базові інструменти та методи робота з формами для опитувань у Google, обробки інформації в Excel, підготовки презентацій у PowerPoint та їх обговорення у Google Meet або Zoom, цифрової безпеки, використання електронного підпису, встановлення паролів на пристроях, захисту персональних даних, роботи в медичних інформаційних системах та електронній системі охорони здоров'я [4].

Запропоновані інструменти дозволяють отримати об'єктивну оцінку цифрових навичок, сформулювати план особистісного розвитку для набуття спроможностей вирішувати поставлені завдання у виробничому середовищі.

Ключові слова: громадське здоров'я, цифрова компетентність, цифрограм.

Список використаних джерел

1. *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. Document 32018H0604(01)/EUR-Lex.Access to European Union Law/[Електронний ресурс].* Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.EN&toc=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC#document1 (23.04.2022) - Назва з екрана.
2. Цифрограм. Дія. Цифрова освіта [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (23.04.2022) - Назва з екрана.
3. *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use / EU SCIENCE HUB. The European Commission's science and knowledge service [Електронний ресурс].* Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-21-digital-competence-framework-citizens-eight-proficiency-levels-and-examples-use> (23.04.2022) - Назва з екрана.
4. Цифрові навички для медиків. Дія. Цифрова освіта [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/tsyfrovi-navychky-dla-medykiv> (23.04.2022) - Назва з екрана.

Оптимізації функціональних обов'язків управлінського персоналу галузі охорони здоров'я

Інна Новак

*д.е.н., професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва,
e-mail: novakinna@gmail.com*

Микола Дяченко

*к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва*

Охорона здоров'я – це одна із провідних галузей сфери надання послуг, основним призначенням якої є забезпечення реалізації найважливішого соціального принципу: збереження та поліпшення здоров'я громадян, надання їм висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги.

У сучасних умовах господарювання ефективність галузі охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня її управлінського потенціалу та характеру його використання.

Досліджуючи управлінський потенціал галузі охорони здоров'я ми пропонуємо розрізняти:

1. управлінський потенціал центрального органу державної влади в галузі охорони здоров'я (Міністерства охорони здоров'я України);
2. управлінський потенціал структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади, які займаються питаннями охорони здоров'я;
3. управлінський потенціал керівників закладів охорони здоров'я.

Управлінський потенціал галузі охорони здоров'я в першу чергу залежить від того, яка модель організації охорони здоров'я існує в країні. Світова практика напрацювала чотири основні моделі організації системи охорони здоров'я: модель приватного фінансування охорони здоров'я, модель Бісмарка, модель Беверіджа та модель Семашка.

Протягом всього періоду незалежності вітчизняна система охорони здоров'я була продовженням радянської моделі, яку ще називають моделлю Семашка. За 25 років її існування вона була цілком зруйнована, що поставило нашу державу перед необхідністю розробки нової, адаптованої до вітчизняних реалій, моделі, яка дозволить поєднати вже існуючу медичну інфраструктуру та команду висококваліфікованих фахівців із новими сучасними елементами системи охорони здоров'я, які мають бути розроблені на основі новітніх досягнень медицини та інформаційних технологій. Така ситуація дає нашій державі унікальний шанс не сліпо копіювати вже напрацьовані моделі, які успішно реалізовані в зарубіжних країнах, а розробити власну модель, яка буде побудована на сучасних досягненнях і враховуватиме позитивний досвід успішних країн.

Сьогодні у вітчизняній системі охорони здоров'я спостерігається дефіцит фахових керівників, які мають управлінський потенціал та здатні стати

рушійною силою розвитку усієї галузі в цілому та свого закладу зокрема. У складі керівників закладів охорони здоров'я переважають управлінці колишньої формації, що володіють позитивним соціальним самопочуттям і достатнім рівнем професіоналізму, але не опанували, повною мірою, класичні та інноваційні інструменти менеджменту.

Нині визначальну роль в діяльності закладів охорони здоров'я відіграє керівник. До початку проведення медичної реформи в Україні заклади охорони здоров'я очолювали головні лікарі, які виконували широкий набір функцій: організація господарської та фінансової діяльності закладу охорони здоров'я, забезпечення їх діяльності необхідними ресурсами, робота з кадрами, аналітична робота, ухвалення різного роду управлінських рішень, робота з документацією тощо. Це величезний обсяг роботи, який у багатьох розвинених країнах світу виконує два фахівця – генеральний директор займається ключовими адміністративними питаннями, а медичний директор курирує всі медичні процеси. Такі кадрові рішення вже десятки років ефективно діють у всьому світі, зокрема у багатьох країнах – членах Європейського Союзу [1].

В ході проведення медичної реформи кардинально змінюються підходи до функціонального навантаження керівників медичних установ. Так, автономізація [2] закладів охорони здоров'я, яка відбувається шляхом перетворення лікарень у комунальні некомерційні підприємства, дозволила розширити права медичних закладів до рівня прав усіх інших суб'єктів господарювання. При цьому було передбачено, що очолювати комунальні некомерційні підприємства будуть не головні лікарі, а директора. Тому, з 01 січня 2019 року з Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників Випуск 78 «Охорона здоров'я» [3] вилучено кваліфікаційні характеристики: головний лікар лікувально-профілактичного закладу; головний лікар обласної, центральної міської, міської, центральної районної та районної лікарень; заступник головного лікаря обласної, центральної міської, міської, центральної районної та районної лікарень; заступник головного лікаря з медсестринства.

Одночасно і з вилученням зазначених посад, Наказом Міністерства освіти України № 1977 від 30 жовтня 2018 року «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [4] до Довідника додали кваліфікаційні характеристики: генерального директора (директора)/начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я; заступника генерального директора (директора)/начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я; медичного директора; начальника (завідувача, керівника) структурного підрозділу закладу охорони здоров'я.

При цьому зазначеним наказом чітко розмежовано функції директора та медичного директора комунальних некомерційних підприємств: директор закладу займається питаннями господарської діяльності, а медичний директор виключно питаннями медицини.

На нашу думку, управлінський потенціал керівників, які працюють в сфері охорони здоров'я, має гуртуватись на наступних компетенціях:

1. професійної (управлінської) компетенції, яка передбачає: знання теорії управління закладами сфери охорони здоров'я; володіння класичними та інноваційними технологіями управління закладом охорони здоров'я; вміння створити сприятливий морально- психологічний клімат в трудовому колективі та забезпечити комфортні умови праці для працівників очолюваного закладу охорони здоров'я; вміння організувати ефективне ресурсне забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я; вміння сформувати та підтримувати репутацію, авторитет та імідж закладу охорони здоров'я в конкурентному середовищі;

2. інтелектуальної компетентності, яка передбачає здатність до аналітичного мислення і реалізацію системного підходу до виконання своїх посадових обов'язків;

3. ситуативної компетентності, яка передбачає вміння правильно оцінити ситуацію, яка склалася, та своєчасно ухвалити відповідне рішення;

4. часової компетентності, яка передбачає вміння планувати та раціонально використовувати робочий час;

5. соціальної компетентності, яка передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, умінь підтримувати відносини, впливати, досягати свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки та ідеї, конструктивно висловлювати своє ставлення до них.

Загалом такий розподіл повноважень, коли один з керівників виконує суто управлінсько-господарські функції в керівництві закладом охорони здоров'я, а інший зосереджений і відповідальний за якість і ефективність медичного обслуговування, яке здійснюється закладом охорони здоров'я, має позитивно вплинути на оптимізацію управлінням закладу охорони здоров'я та на якість і ефективність медичних послуг, які ми з вами можемо отримати в закладах охорони здоров'я в нашій країні.

Ключові слова: моделі організації системи охорони здоров'я, медичний директор, управлінський персонал.

Список використаних джерел

1. Корнійчук О. П. Нова система охорони здоров'я України та перспективи кадрової політики. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між нар. участю (Київ, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. К. : ТОВ «ДСК-Центр», 2017. 208 с. С. 67-70.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 21, ст. 245. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2002-19>.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 року № 117 URL : <https://pravo.uteka.ua/doc/Pro-vprovadzheniya-vipusku-Dovidnika-kvalifikacijnix-xarakteristik-profesij-pracivnikiv-Vipusk-78-Oxorona-zdorovya>.
4. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Ви-

пуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ Міністерства освіти України № 1977 від 30 жовтня 2018 року URL : <https://pravo.uteka.ua/doc/Pro-vnesennya-zmin-do-Dovidnika-kvalifikacijnix-harakteristik-profesij-pracivnikov-Vipusk-78-Oxorona-zdorovya-11>.

Розвиток управління міжгалузевою взаємодією з охорони громадського здоров'я

Людмила Сабліна

*к. мед. н., директорка Навчально-наукового інституту медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sablinaLV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587*

Vitaliy Chornenkyu

*MD, middle grade doctor, emergency medicine department,
Torbay and South Devon NHS Foundation Trsut,
Torquay, Devon, Great Britain,
e-mail: vitaliy.chornenkyu@nhs.net*

Іван Солоненко

*д. мед. н., професор кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: solonenkoIM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3083-2847*

Державна політика та управління з охорони громадського здоров'я в Україні знаходиться на етапі істотних змін. Необхідність змін зумовлена незадовільним станом громадського здоров'я, на що вказують зростання захворюваності, інвалідності та смертності, а також скорочення середньої тривалості життя. В Україні показник середньої очікуваної тривалості життя на 10-11 років менший, ніж в країнах Європейського Союзу. Основними чинниками такого стану є значне поширення індивідуальних факторів ризику захворювань, забруднення навколишнього середовища, часто незадовільні умови праці та проживання, стратифікація населення за рівнем доходів тощо.

Аналіз цього стану, а також світового досвіду вказують на те, що державна політика та управління з охорони громадського здоров'я в сучасних умовах повинна базуватися на рівних можливостях щодо охорони здоров'я, залучення громадян до розробки, впровадження та контролю за виконанням управлінських рішень, а також розвитку міжгалузевих взаємозв'язків у державному управлінні охороною громадського здоров'я [1].

Основні засади державної політики та стратегій, що передбачають необхідність нової управлінської технології на основі міжгалузевого підходу, базуються на документах Оттавської Хартії, проголошеної на Першій міжнародній конференції з поліпшення здоров'я [2]. Даний документ вперше спрямував увагу політиків та урядовців всіх рівнів до базових соціально-економічних умов, що впливають на стан здоров'я населення. Пріоритетного значення набули суто політичні аспекти, зокрема такі, як зменшення несправедливості і нерівності в доступі до послуг з охорони здоров'я. Запропоновані стратегії, які в процес забезпечення здоров'я населення включають підтримку громадських дій і дій неурядових організацій, окремих рівнів та галузей управління і вперше передбачають необхідність перетворення процесу управління охороною здоров'я

на міжгалузеву діяльність.

Оттавська Хартія розглядає детермінанти здоров'я як суспільно зумовлені та біологічно детерміновані, а стосовно державної політики і дієвих заходів щодо формування та збереження здоров'я населення визначила п'ять стратегій: розробка та впровадження державної політики, яка могла б гарантувати внесок кожної сфери суспільного життя у забезпечення реальних умов для збереження, зміцнення та відновлення здоров'я; створення сприятливих умов навколишнього середовища (техногенних, соціальних, економічних, культурних та духовних); підсилення діяльності на рівні територіальних громад; розвиток індивідуальних навичок та вмінь, необхідних для підтримки здоров'я та самореалізації людини; переорієнтація системи охорони здоров'я на пріоритетне забезпечення попередження захворювань та первинної медико-санітарної допомоги [2].

Рішення Оттавської конференції були використані при розробці програм Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) «Здоров'я для всіх до 2000 року» та «21 завдання на XXI століття». Це наступні принципи: справедливість є наріжним принципом стратегії "Здоров'я для всіх"; всім людям повинні бути забезпечені рівні можливості для повної реалізації потенціалу їх здоров'я; попередження захворювань та зміцнення здоров'я є найважливішими стратегічними підходами, що забезпечують досягнення людьми такого стану здоров'я, який дозволяє повністю використовувати їх фізичні, психічні та соціальні можливості; окремі люди, а також громади активно братимуть участь у визначенні пріоритетів, схваленні та виконанні рішень, коли вони добре інформовані та мотивовані; задоволення основних потреб суспільства здійснюється через гармонійну систему охорони здоров'я, побудовану на пріоритеті первинної медичної допомоги; з урахуванням того, що все більше проблем у сфері охорони здоров'я виходять за межі національних кордонів (процес світової економічної глобалізації).

Аналіз завдань даної програми ВООЗ дозволив обґрунтувати основні положення державної політики та управління в даній галузі в Україні : міжгалузева взаємодія та проведення громадських заходів мають враховувати місцеві умови й забезпечувати участь населення; розвиток міжгалузевої взаємодії відбувається завдяки об'єднаним програмам між організаціями, діяльність яких спрямована на вирішення конкретної проблеми; для підтримки міжгалузевої взаємодії необхідне розуміння та відданість медичних працівників вказаній співпраці; забезпечення взаємодії місцевих неурядових інституцій при прийнятті управлінських рішень щодо покращення стану здоров'я територіальної громади; мотивацією для міжгалузевої взаємодії повинно бути збереження здоров'я населення; необхідна чітка вертикальна координація міжгалузевої взаємодії на всіх рівнях державного управління, включаючи регіональне управління та місцеве самоврядування, а також ефективне залучення до вищого координаційного органу представників нижчих рівнів [3].

Таким чином, основними принципами міжгалузевої співпраці з охорони громадського здоров'я є забезпечення рівних можливостей стосовно доступу

до послуг з охорони здоров'я та медичної допомоги, громадська участь у розробці, схваленні, впровадженні та моніторингу управлінських рішень, а також ефективна міжгалузева координація взаємодії між окремими сферами державного, регіонального управління і місцевого самоврядування.

Ключові слова: управління; охорони громадського здоров'я; державна політика; управлінське рішення.

Список використаних джерел

1. *Multisectoral and intersectoral action for improved health and well-being for all: mapping of the WHO European Region. Governance for a sustainable future: improving health and well-being for all // Copenhagen, Denmark : The Regional Office for Europe of the World Health Organization, 2018. 84 p.*
2. *Ottawa Charter for Health Promotion // An International Conference on Health Promotion: The Move Towards a New Public Health (November 17-21, 1986, Ottawa, Ontario, Canada). – Abstract Book. – P. 1-5.*
3. Солоненко І.М., Сабліна Л.В., Єна А.І. Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. 2020. № 2. С. 100-109.

Особливості державного управління в умовах перебудови системи охорони здоров'я в Україні

Іван Солоненко

*д. мед. н., професор кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: solonenkoIM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3083-2847*

Людмила Сабліна

*к. мед. н., директорка Навчально-наукового інституту медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sablinaLV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587*

Vitaliy Chornenkyu

*MD, middle grade doctor, emergency medicine department,
Torbay and South Devon NHS Foundation Trust,
Torquay, Devon, Great Britain,
e-mail: vitaliy.chornenkyu@nhs.net*

Дієвість державної політики та управління з перебудови галузі охорони здоров'я є складовою національної безпеки та оцінюється за допомогою таких критеріїв, як ефективність, результативність та економічність [1]. В зв'язку з цим, головна увага при оцінці *економічності* (намаганні отримати бажані результати з найменшими затратам ресурсів), *ефективності* (співвідношенні між затратами на проведення перебудови галузі та досягнутими результатами) та *результативності* (мірі досягнення проголошених цілей) в процесі перебудови системи охорони здоров'я, яка повинна бути спрямована не на ресурси та структури, а саме на наслідки її діяльності – продукти (медичні послуги тощо) і результати (покращення стану громадського здоров'я, задоволення потреб громадян в послугах з профілактики, діагностики, лікування, реабілітації та соціальної адаптації), які створюють інституції охорони здоров'я. Для здійснення як аналізу, так і розвитку стратегії державної політики стосовно перебудови системи охорони здоров'я необхідно включити певні механізми державного управління в процес перетворень, пристосовуючи їх до конкретних суспільних потреб та можливостей, зокрема в умовах обмежених ресурсів.

Механізми державного управління – це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, соціальну систему з метою досягнення бажаних цілей. Основними механізмами державного управління, які мають найбільший вплив на діяльність галузі охорони здоров'я в умовах її перебудови відповідно до специфічних потреб та при обмежених ресурсах є наступні: фінансування галузі, організація системи охорони здоров'я на макро- та мікрорівнях, розміщення фінансових ресурсів, методи оплати виробників медичних послуг, регулювання діяльності з метою оптимального поєднання державного впливу і ринкових механізмів та соціальний маркетинг.

Механізм фінансування галузі охорони здоров'я включає в себе всі процеси та структури, що мобілізують грошові ресурси, створюючи консолідований (сукупний) бюджет, з якого оплачуються різні види діяльності галузі. До них відносяться загальні та адресні податки, страхові внески і пряма оплата пацієнта, а також інституції, які збирають кошти, чи є фондотримачами та розпорядниками (Національна служба здоров'я України, страхові організації, фонди соціального страхування тощо) та розподіляють ресурси стосовно різних пріоритетів щодо охорони громадського здоров'я і медичної допомоги [2].

Оплата виробників медичних послуг – це способи передачі зібраних коштів до постачальників послуг з охорони здоров'я (лікувально-профілактичні заклади, лікарі загальної медичної практики, медичні працівники різних форм власності тощо).

Організаційний механізм управління – це прямий або опосередкований вплив на структуру, функції, зовнішню та внутрішню взаємодію постачальників на ринках охорони здоров'я. Даний механізм включає заходи, що стимулюють конкуренцію, децентралізацію і прямий контроль постачальників, які здійснюють надання послуг через державну систему охорони здоров'я.

Розміщення фінансових ресурсів в системі охорони здоров'я – це організація стосунків між фондотримачами та виробниками послуг охорони здоров'я. В даний час в Україні запроваджена модель договірних (контрактних) відносин розподілу коштів державного бюджету на охорону здоров'я, розпорядником яких виступає Національна служба здоров'я України.

Механізм регулювання включає всі зусилля держави стосовно управління діяльністю фінансових посередників, установ та медичних працівників. Деякі регулятивні норми поширюються на ресурси (наприклад, вимоги до ліцензування), інші – на процеси (вимоги до фінансових резервів), треті – на продукти діяльності лікувально-профілактичних закладів (стандарти медичних технологій, обмеження чи заборона певних лікарських засобів), а також на ціноутворення.

Соціальний маркетинг – механізм державного управління, через який здійснюється вплив на поведінку людей (споживачів) по відношенню до здоров'я та його збереження, а також на постачальників (виключаючи заходи, які є частиною мікроструктури, тобто в межах організації окремих лікувально-профілактичних закладів, крім матеріальних стимулів) [3].

Вказані механізми державного управління дозволяють проводити аналіз ключових детермінант діяльності галузі охорони здоров'я, тобто характеризують окремі рівні структури системи і її функції, які є визначальними для ефективної діяльності загалом та є об'єктами її удосконалення відповідно до суспільних вимог.

Ключові слова: : державне управління; система охорони здоров'я; система; соціальний маркетинг; галузь охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. *Управління безпекою громадського здоров'я як важливе завдання сфери національної безпеки. Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти: матер. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 12 травня 2021 р.).* Львів: ЛьвДУВС, 2021. С. 26-28.
2. *Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101 «Про утворення Національної служби здоров'я України».*
3. Солоненко І.М., Сабліна Л.В., Єна А.І. *Наукові засади перебудови управління та фінансування у сфері охорони здоров'я. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2020. № 3 (59). С. 147-156.*

Удосконалення організаційної структури ресурсно-факторного адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством

Каріна Голубцова

*завідувач відділу аспірантури і докторантури,
Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України,
м. Харків, Україна,
e-mail: golubcova@nuph.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6068-442X*

Ріта Сагайдак-Нікітюк

*д.ф.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я
України,
м. Харків, Україна,
e-mail: sagaidak_rita@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-9337-7741*

Побудова адаптованої до зміни зовнішнього середовища системи, яка працює в умовах обмеженості ресурсів, передбачає реорганізацію організаційної структуру, що дозволить підприємству швидко підлаштовуватися до будь-яких змін.

Завданням адаптації в умовах зміни зовнішнього середовища є побудова гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та самоорганізовуватися й перебудовуватися.

Ресурсно-факторна адаптована організаційна структура управління промисловим фармацевтичним підприємством являє собою стійку до кризових ситуацій сукупність структурних ієрархічно послідовно розташованих підрозділів, поєднаних вертикальними та горизонтальними взаємозв'язками відповідно до законодавчих і внутрішніх корпоративних норм, місії та цілей підприємства, з високим рівнем динамізму й адаптації до можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Отже, система ресурсно-факторного адаптивного управління – це комплекс елементів, заходів, моделей, механізму та відповідного забезпечення, що дозволяє здійснювати процес ресурсно-факторного адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством, що допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та пристосовувати до них внутрішнє середовище підприємства, а також вибудовує адекватні умови для його подальшого розвитку [1].

Для ресурсно-факторних адаптивних організаційних структур управління промисловими фармацевтичними підприємствами характерна:

- відсутність бюрократизму;
- чіткий поділ праці за видами робіт;
- невелика кількість рівнів управління;
- гнучкість структури;
- індивідуальна відповідальність кожного працівника за результати діяль-

ності підприємства в цілому.

До ознак, якими повинні характеризуватися ресурсно-факторні адаптивні організаційні структури управління промисловими фармацевтичними підприємствами, належить здатність:

- змінювати форму;
- пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища;
- пристосовуватися до обмеженості ресурсів;
- прискорювати реалізацію проєктів і вирішення проблем, які виникають у підприємства в процесі функціонування;
- пристосовуватися до обмеженої дії в часі;
- стійкість до кризових ситуацій, проблем і негативних явищ [2-4].

Узагальнюючі наукові думки, нами визначено, що організаційна структура промислового фармацевтичного підприємства повинна бути керованою й адаптованою з високою продуктивністю праці та якістю послуг і низькими прямими витратами, володіти спеціалізацією й кооперацією, мати мінімальні розмір та кількість структурних підрозділів без дублювання функцій працівників й сталі зв'язки зі споживачами лікарських засобів.

Модернізацію промислового фармацевтичного підприємства можливо розглядати за такими напрямками:

- логістична підсистема;
- керуюча підсистема;
- інформаційна підсистема;
- виробничої підсистеми [5-6].

Для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища адаптованій організаційній структурі промислового фармацевтичного підприємства необхідно мати в своєму складі ситуаційний центр, який надає достовірну інформацію стосовно подій, що відбуваються в зовнішньому оточенні (зміни політичної ситуації, ринкової кон'юнктури, законодавчої бази тощо) і регламентує розподіл відповідальності та повноважень всередині промислового фармацевтичного підприємства, тобто побудова організаційних відносин і розподіл інформаційних потоків між його структурними підрозділами. Основним завданням запропонованого центру є моніторингу прийняття і виконання управлінських рішень.

Отже, організаційна структура управління промисловим фармацевтичним підприємством являє собою стійку до кризових ситуацій та негативних явищ цілісну сукупність структурних підрозділів підприємства, розташованих в ієрархічній послідовності, зумовлену його місією та стратегічними цілями корпорації, з наявністю вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків, встановлених відповідно до законодавчих актів та внутрішніх норм підприємства, яка відрізняється високим рівнем динамізму й адаптування до можливих змін внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Отже, підводячи підсумки, можна зробити висновок, що для забезпечення стабільного функціонування промислового фармацевтичного підприємства його організаційна структура повинна максимально відповідати визначеним цілям і

бути адаптованою до умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: промислове фармацевтичне підприємство; організаційна структура; управління; ресурсно-факторне адаптивне управління.

Список використаних джерел

1. Ващилін С. В. Сутність та призначення системи адаптивного управління діяльністю хімічних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5436> (дата звернення: 30.09.2019).
2. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 222–231.
3. Raue J. S., Wieland A. The interplay of different types of governance in horizontal cooperation's: A view on logistics service providers. *The International Journal of Logistics Management*. 2015. Vol. 26, № 2. P. 401–423.
4. Stanford N. *Guide to organization design: creating high-performing and adaptable enterprises*. London : Profile Books Ltd., 2007. 351p.
5. Голубцова К. К. Визначення напрямів адаптивного управління підприємствами фармацевтичного сектора на основі досвіду передових країн світу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 460–464.
6. Голубцова К. К., Гуріна-Рапінчук М. В. Методичне забезпечення адаптивного управління виробничими фармацевтичними підприємствами. *Вісник фармації*. 2021. № 2. С. 34–39.

Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу

Наталія Андрієнко

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти освітньої програми «Фармація»,
Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України,
м. Харків, Україна,*

e-mail: management@nuph.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-9117-6068

Ріта Сагайдак-Нікітюк

*д.ф.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України,
м. Харків, Україна,*

e-mail: sagaidak_rita@ukr.net,

ORCID: 0000-0002-9337-7741

На сучасному етапі розвитку галузі охорони здоров'я великого значення набувають зміни в управлінні аптечним закладом, результатом діяльності якого є надання фармацевтичної допомоги відвідувачам, а саме діяльність аптечного закладу відображається на етичних цінностях і принципах функціонування його трудового колективу.

Слід зазначити, що на психологічний стан фармацевта і якість фармацевтичного обслуговування ним відвідувачів аптеки значно впливають міжособистісні відносини та конфліктні ситуації, які склалися або виникають в трудовому колективі аптечного закладу [1, 2]. Отже, комплексною психологічною характеристикою, що відображає стан взаємовідносин і ступінь задоволеності персоналу аптечного закладу організацією праці, відносинами з іншими членами трудового колективу і загальним рівнем організації діяльності в аптеці, є соціально-психологічний клімат, який склався в трудовому колективі закладу[3, 4].

Метою роботи є вивчення чинників мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу.

Матеріали та методи. У дослідженні застосовувалися методи узагальнення, аналізу та синтезу, контент-аналізу. Для визначення чинників впливу на соціально-психологічний клімат в аптечному закладі застосовувалися експертне опитування. В опитуванні брали участь всі члени колективу, які працюють в аптечному закладі. Загальна кількість респондентів, які брали участь в експертному дослідженні, складає 563 фармацевтів. Дослідження охоплювало всі регіони України. Результати опитування є значущими та збіжними.

Результати та їх обговорення. Специфіка соціально-психологічного клімату трудового колективу полягає в тому, що клімат являє собою інтегральну динамічну характеристику психічних станів всіх членів трудового колективу аптечного закладу, кожен з яких залежно від соціально-психологічних і індивідуально-психологічних якостей позитивно або негативно впливає на самопочуття оточуючих та соціально-психологічного клімату закладу в цілому.

На соціально-психологічний клімат, який склався в трудовому колективі аптечного закладу, впливають чинники макро- та мікросередовища.

Чинники мікросередовища, які впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу, на наш погляд, являють собою чинники, які виникають на рівні аптечного закладу та значно впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу. Ці чинники варто поділяти на об'єктивні та суб'єктивні.

На підставі проведеного нами анкетування персоналу аптечного закладу нами визначено, що до об'єктивних чинників мікросередовища респондентами віднесено:

- особливості матеріально-економічних умов праці (9,2 бал);
- ступінь задоволеності співробітників матеріально-економічними умовами праці (8,4 бал);
- особливості організаційно-управлінських умов праці (7,7 бал);
- ступінь задоволеності санітарно-гігієнічними умовами праці (6,8 бал);
- ступінь задоволеності технічними умовами праці (5,5 бал);
- особливості технологічних умов праці (4,9 бал).

Суб'єктивні чинники мікросередовища, які впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу, нами поділено на формальні та неформальні чинники.

Формальні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в аптечному закладі, визначені за допомогою анкетування респондентів, складаються зі:

- стилю керівництва (9,4 бали);
- психологічної культури завідувача аптеки (8,7 бали);
- психологічної культури співробітників (8,1 бал);
- організаційних зв'язків між членами трудового колективу (7,3 бали);
- статусів членів трудового колективу (6,5 бали);
- особливостей формальної структури в трудовому колективі (5,8 бали);
- офіційних ролей членів трудового колективу аптечного закладу (4,6 бали);
- офіційних зв'язків, які склалися між членами трудового колективу (3,9 бали).

До неформальних чинників впливу на соціально-психологічний клімат, який склався в аптечному закладі, опитаними нами респондентами віднесено:

- товариські стосунки (9,5 бали);
- психологічна сумісність (9,1 бал);
- стосунки між підлеглими і завідувачем аптеки (8,8 бали);
- конфлікти, які виникають в трудовому колективі аптечного закладу (8,3 бали);
- співпраця персоналу аптечного закладу (7,4 бали);
- психологічні особливості кожного члена трудового колективу (7,1 бал);
- взаємодопомога колег в трудовому колективі (6,3 бали);
- емоційне ставлення співробітників до своєї роботи (5,2 бали).

Отже, підводячи підсумки, можна зробити висновок, що основними чинниками впливу на стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу, є: особливості матеріально-економічних умов праці та ступінь задоволеності співробітників ними; задоволеність організаційно-управлінськими умовами праці; стиль керівництва; психологічна культура завідувача аптеки та персоналу закладу; товариські стосунки та психологічна сумісність в трудовому колективі; конфлікти, які виникають в трудовому колективі; стосунки, які склалися між підлеглими і завідувачем аптечного закладу.

Висновки. Визначено, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу значно залежить від врахування чинників мікросередовища, що впливають на нього. Чинники мікросередовища поділено на об'єктивні та суб'єктивні. Суб'єктивні чинники мікросередовища впливу на соціально-психологічний клімат аптечного закладу запропоновано поділяти на формальні та неформальні.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат; трудовий колектив; аптечний заклад; чинники мікросередовища.

Список використаних джерел

1. Єрмакова З. І. Застосування ефективної комунікації при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі ПТНЗ. *Імідж сучасного педагога*. 2011. № 2 (111). С. 48–50.
2. Скиданенко Ю.П., Шкурко М.В. Удосконалення соціально-психологічного клімату в малій групі на основі соціометричного дослідження. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. № 2. С. 76–83.
3. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson, 2014. 201 p.
4. Cillessen A. H. N., Marks P. E. L. *Conceptualizing and Measuring Popularity*. New York London: The Guildford Press, 2011. 183 p.

Фактори конкурентоспроможності приватних медичних установ

Владислав Фролов

здобувач групи МЕН/АМ-21дст,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: frolovvv@krok.edu.ua

Віктор Алькема

Науковий керівник:

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження. Актуальність наукової роботи обумовлена тим, що у сучасних ринкових умовах для успішної будь-якої діяльності принципово необхідно приділяти увагу питанням конкурентоспроможності організації. Сьогодні, коли активно в країні відбувається медична реформа, вона є каталізатором змін на медичному ринку. Пацієнти все частіше і частіше звертаються до приватних клінік просто тому, що державна медицина, на жаль, не має подібних умов надання допомоги, відповідного обладнання та спеціалістів. Саме тому, кількість приватних клінік із широким спектром надання медичних послуг в Україні зростає з кожним днем. Між приватними клініками відбувається конкурентна боротьба на ринку медичних послуг. Це є позитивна тенденція, адже тільки в конкуренції народжується кришталево чиста медична послуга.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю вітчизняних приватних медичних установ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та науково-практичні аспекти управління конкурентоспроможністю приватною медичною установою.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів теоретико-методичного забезпечення процесу управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища й визначення факторів конкурентоспроможності приватних закладів охорони здоров'я.

Для досягнення встановленої мети в процесі дослідження вирішувались наступні завдання:

- систематизовано теоретичні положення економічної сутності конкурентоспроможності, як фактору формування іміджу приватних медичних установ;
- досліджено діючу систему надання медичних послуг, виокремити першочергові проблемні аспекти діяльності приватної медичної установи;
- визначено фактори конкурентоспроможності приватних медичних установ та якості надання медичних послуг.

Інформаційна база досліджень. Питання аналізу рівня конкурентоспроможності висвітлені в працях багатьох вчених, зокрема, дану проблематику досліджували: Боденчук Л.Б., Борш В.І., Іванов Ю.Б., Кондюхова О.В., Літвінов О., Мікловда В.П., Онищук Н.В., Петрович Л.М.,

Репіна І.М., Сукач О.О., Філюк Г.М., Циганок О. О., Шеремет М.В., Шкробот М.В., Янковий О.Г. та інші зарубіжні та вітчизняні науковці [1,2,3]. На сьогодні проблема підвищення конкурентоспроможності медичних установ залишається дискусійною та потребує подальших досліджень з урахуванням змін на ринку медичних послуг.

Методологія дослідження. У процесі виконання дослідження використано методи досліджень, які сприяли досягненню результатів, зокрема: метод теоретичного узагальнення; економіко-статистичний метод, методи аналізу та синтезу для дослідження особливостей функціонування приватних медичних установ та визначення чинників, які сприяють зростанню конкурентоспроможності приватних закладів охорони здоров'я.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали систематизацію теоретичних положень економічної сутності конкурентоспроможності, як фактору формування іміджу приватних медичних установ. Встановлено, що конкуренція в сучасному світі – це основна рушійна сила ринку. Конкурентоспроможність, як на нашу думку, – це можливість забезпечення конкурентних переваг на ринку. Ринок послуг медичних закладів є специфічним і формує окремий сектор надання нематеріальних благ, спрямованих на захист здоров'я населення. Вона може оцінюватись рівнем конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я завжди залежить від впливу різних факторів. Під факторами розуміють умови, обставини, рушійні сили економічних явищ та процесів [3].

Другий етап було присвячено дослідженню діючої системи надання медичних послуг, встановленню чинників які її визначають та виокремлено першочергові проблемні аспекти діяльності приватних медичних установ. Результати дослідження свідчать, що на конкурентоспроможність медичних закладів впливають ряд факторів, що визначають обставини конкурентних переваг у боротьбі за пацієнтів. Їх можна розділити на медичні, комерційні та нормативно-правові. Якісні медичні послуги є основою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Країни з різними моделями систем охорони здоров'я вважають пріоритетом якісне медичне обслуговування.

Завершальний етап досліджень присвячено визначенню факторів конкурентоспроможності приватних медичних установ та якості надання медичних послуг. Медичні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я багато в чому залежать від рівня технічної оснащеності закладу. Сучасна медицина вимагає великих капітальних вкладень у закупівлю медичного обладнання. Також важливим медичним фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є необхідність постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників у відповідності із останніми досягненнями медичної науки. Встановлено, що до медичних факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я пропонується віднести: асортимент та номенклатуру послуг, які надає заклад охорони здоров'я; якість надання медичних послуг закладу охорони здоров'я; технічне оснащення закладу охорони здоров'я; рівень

кваліфікації медичних працівників закладу охорони здоров'я. Якість медичної послуги включає своєчасну медичну допомогу, правильні профілактичні заходи, діагностику, лікування та реабілітацію, отримання запланованого результату. Конкурентоспроможними можна вважати медичні заклади з високим рівнем якісного обслуговування та максимальним використанням ресурсів без зайвих витрат, що дозволяє отримувати цінові переваги на ринку медичних послуг. Другою групою факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є комерційні фактори. Приватні заклади охорони здоров'я здійснюють комерційну діяльність, надаючи медичні послуги населенню та підприємствам. Одним з найголовніших факторів конкурентоспроможності є вартість послуг закладу охорони здоров'я, особливо це стосується регіонів і ринків із високою еластичністю попиту на медичні послуги до ціни. Ще однією важливою комерційною складовою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є такі нематеріальні фактори, як імідж, гудвіл, репутація медичного закладу. Таким чином, комерційні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я включають в себе: кон'юнктуру ринку медичних послуг; вартість послуг закладу охорони здоров'я; імідж закладу охорони здоров'я. Третя група факторів - нормативно-правові фактори – розкриває відповідність діяльності закладу охорони здоров'я діючому законодавству.

Практична значущість результатів дослідження. Таким чином, на підставі розгляду поглядів сучасних науковців було зроблено наступні висновки. Під фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я запропоновано розуміти умови, обставини, рушійні сили виникнення індивідуальних особливостей, конкурентних переваг закладу охорони здоров'я та можливостей їх використання в боротьбі на конкурентному ринку медичних послуг. Фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я згруповано за двома класифікаційними ознаками. За сутністю фактори розділені на медичні й комерційні, а за походженням: зовнішні і внутрішні. До медичних факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я віднесено: асортимент та номенклатуру послуг, які надає заклад охорони здоров'я; якість надання медичних послуг закладу охорони здоров'я; технічне оснащення закладу охорони здоров'я; рівень кваліфікації медичних працівників закладу охорони здоров'я. Комерційні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я включають в себе: кон'юнктуру ринку медичних послуг; вартість послуг закладу охорони здоров'я; імідж закладу охорони здоров'я. До зовнішніх факторів віднесено ресурсні ринки, конкурентів, попит, дії Уряду. Внутрішніми факторами є медична, витратна ефективність та ефективність менеджменту.

Ключові слова: медичний заклад; конкурентоспроможність; чинники конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Боденчук Л.Б. Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою еле-

- ментів стратегічного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47-1. С. 114-117
2. Борщ В. І. *Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дисерт. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.03. Чернігів, 2020. 552 с.*
3. Літвінов О. *Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 4. С. 58-69.*

**НАУКОВО КОНФЕРЕНЦІЯ
«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ,
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

м. Київ, Україна, 12 травня 2022 р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.