

Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Дніпровська академія неперервної освіти

100-річчю ДДАЕУ
присвячується

МАТЕРІАЛИ

10-ї Всеукраїнської науково-практичної
конференції

**«РОЗВИТОК ФОРМ І МЕТОДІВ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»**

Том 1

8-9 листопада 2022 року

м. Дніпро

УДК 658
ББК 65.291.21
Р64

Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:
Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2022:
тези доповідей (Том 1). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. –
124 с.

Посвідчення УкрІНТЕІ № 847 від 12.10.21

В матеріалах конференції висвітлено передові науково-практичні
результати досліджень, отриманих в галузі менеджменту.

З метою запобігання та виявлення академічного плагіату, тези доповідей
учасників конференції, включені до збірника її Матеріалів, перевірялись
на унікальність тексту програмним забезпеченням [Strikeplagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com).

Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при
використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на
авторів і видання є обов'язковим.

© Колектив авторів, 2022
© ДДАЕУ, 2022

ЗМІСТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Байдак І. Коучинг – як модель управлінського консультування	5
Горобець Н.М., Рудер А.В. Проблеми менеджменту агробізнесу під час війни	7
Гулик Т., Чайковський О. Щодо сутності потенціалу підприємства	9
Крамаренко А., Вишневська М. Сучасні системи управління ефективністю організацій	12
Мельник Л., Аршинова А. Корпоративна культура в малому бізнесі	17
Сичова М., Морозова О. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах	20
Момот В., Литвиненко О. Особливості забезпечення економічної самостійності біженців з України у Франції	23
Николин Д. Особливості порівняння інвестиційних проектів в АПК	27
Омельченко Д., Крамаренко А. Проблеми ставлення керівника до персоналу і як на це впливає професіоналізм	31
Осадчук О. Актуальні проблеми менеджменту в умовах глобалізації	35
Сичова М., Байдак Д. Еволюція розвитку управлінського консультування	42
Тропіна О., Мельник Д., Лейченко С. Виробничі системи як об'єкт сучасного менеджменту	44
Орленко Ю., Лебеденко О. Ключові аспекти мотивації праці персоналу фармацевтичних організацій	47
Пономаренко Ю. Програмні засоби сучасного тайм-менеджменту	52

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Семенова Т., Алексєнко М. Аналіз товарної політики промислового підприємства	56
Вовк О. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства	62
Гаркавий В. Злиття і поглинання як поширений метод організаційного розвитку	65

Єпіфанцев І. Сутність та характеристика ефективності логістичної діяльності сучасних компаній	69
Застава І. Поточний стан малого та середнього бізнесу в Україні	71
Карамушка Д. Логістична система «Бережливе виробництво»: організація та можливості в аграрному бізнесі	73
Лебеденко О. Керівництво і лідерство: спільні риси і відмінності	76
Мунтян В. Сучасні проблеми соціокультурного менеджменту в Україні	80
Таран О., Сичова М. Система управління персоналом банківської установи	82
Ткаленко Д. Активізація та використання висококваліфікованого трудового потенціалу в аграрній галузі	86
Ткаченко В. Управління змінами як спосіб підвищення ефективності бізнесу	89
Філімонова І. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	94
Біленко О., Іщенко А. Діджиталізація як провідний чинник конкурентоспроможності підприємства	97
Попова О. Крауд-маркетинг та його роль в просуванні сайту	103
Саркісян С. Характерні риси Inbound- та Outbound-маркетингу	106
Лапа Є. Управління виробничою діяльністю підприємства	110
Монастирна С. Управління розвитком логістичного потенціалу виробничої діяльності підприємства	113
Владіміров П. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	115
Житко В. Управлінський консалтинг в системі управління персоналом підприємства	119

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

КОУЧИНГ – ЯК МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

ІРИНА БАЙДАК, старший викладач

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

По концепції управління знаннями організації коучинг - це особисте консультування, яке спрямоване на підвищення ефективності діяльності людини та на його розвиток шляхом придбання нових знань і вмінь.

Існують різні визначення коучингу:

1. Коучинг - процес створення консультантом середовища, в якому стимулюватиметься всебічний розвиток особистості.

2. Коучинг - система реалізації особистісного та соціального потенціалу учасників процесу консультування, мета якого отримати максимальний ефект від результату.

3. Коучинг - стимулювання особистісного потенціалу людини з ціллю максимально підвищити ефективність його діяльності.

В наступному визначенні узагальнимо різні погляди на коучинг:

Коучинг - метод індивідуального навчання досвідченим співробітником менш досвідченого в ході роботи, тобто форма наставництва або консультування.

Хоча слід відрізнити коучинг від наставництва, яке в чомусь схоже з коучингом, але має наступні відмінності:

- коучер - зовнішній фахівець, а наставник - співробітник організації;
- коучер - професійним консультант, а наставник - ні;

- коучинг а - застосовується для розвитку працюючих співробітників, а наставництво - для адаптації нових співробітників;

- коучинг застосовується до провідних фахівців і керівникам, а наставництво - до нижчих по ієрархії менеджерів.

Види коучингу за різними ознаками:

- *За областю застосування* - кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистісний, життєвий коучинг.

- *За учасниками* - індивідуальний, груповий, корпоративний коучинг.

- *За форматом консультацій* - очний і заочний види коучингу.

Етапи здійснення коучингу:

1. Визначення мети спільно з клієнтом.

2. Приведення цілей коучингу у відповідність до потреб організації, до її можливостей та в відповідність з потенціал.

3. Розробка програми коучингу з деталізацією по етапах.

4. Реалізація необхідних змін для отримання очікуваних результатів в ході реалізації програми коучингу.

5. Контролювання результатів коучинг-консультування.

Коучинг, на відмінну від інших видів консультування, полягає в розкритті потенціалу клієнта та в його прагненні до вдосконалення для реалізації особистісного стратегічного розвитку. Такий підхід вимагає від клієнта постійних змін, яким коучер-консультант сприяє через внутрішні мотиви і зовнішні стимули (цілепокладання, прагнення до досконалості, отримане задоволення від досягнутих результатів).

Коучер повинен володіти такими вміннями:

- проведення аналізу і синтезу, використання індукції і дедукції, абстрагування та узагальнення, уміння ситуативного моделювання;

- керувати власними емоціями і розуміти емоційний стан клієнта;

- креативне мислення;

- навички комунікації, управління конфліктами, дар переконання;

- бути цілеспрямованим та стресостійким;
- володіти сучасними методами менеджменту і безперервного навчання.
- вміти самому робити те, чому навчає клієнта, а саме проводити особистісні зміни, постійно вдосконалюватися та розвиватися.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

ГОРОБЕЦЬ Н.М., к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту і права

РУДЕР А.В., магістр групи МгМТ-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Для багатьох сільськогосподарських підприємств війна стала поштовхом для формування та впровадження адаптивних планів, що здійснюють протидію наявним проблемам у бізнесових процесах та у виробничому менеджменті. Завдяки злагодженій роботі команди аграрних підприємців уможливлено налагодження безперебійної роботи підприємств. В протилежному випадку – аграрні формування, які не змогли об'єднати зусилля та адаптуватися до викликів, були змушені припинити роботу. Слід зазначити, що на багатьох етапах роботи підприємств, ухвалення рішень відбувалося в оперативному режимі, оскільки ситуації постійно змінювалися і до них потрібно було швидко прилаштуватися.

Встановлено, що функція менеджменту – планування стала найбільш важливою на порядку денному у аграріїв. В пріоритетних планах мають бути заходи щодо розмінування полів. Особливої уваги потрібно приділяти укладанню контрактів, їх адаптації до реальних умов сьогодення, враховувати юридичні ризики, розуміти правові аспекти продажу сільськогосподарської продукції.

Варто зауважити, що на думку аналітиків аграрного ринку у 2023 році зміниться склад основних сільськогосподарських культур, що входитимуть до стратегічного товарного портфеля багатьох агропідприємств. Так, прогнозується збільшення посівних площ під олійними культурами, такими як соняшник, ріпак, а також бобовими культурами, зокрема, соя, яка потребує мінімум добрив. Зазначимо на суттєвих проблемних цього року щодо несприятливих погодних умов, а саме дощова погода протягом жовтня, що негативно відобразилася на збиранні кукурудзи та соняшнику. Відповідно збільшаться витрати на сушіння початків, що є досить дорогим заходом – 50 доларів за тону, отже буде недоотримана якісних та кількісних показників валової продукції.

В той же час постає нагальне питання щодо фінансової складової. Пояснюється це тим, що банки кредитують аграрні підприємства в недостатньому обсязі, а прибуток не був сформований відповідно планового рівня через війну. Така ситуація спричинить низку проблем щодо виживання великої кількості агроформувань особливо малого та середнього бізнесу. Вирішення питання полягає, на зараз, у спрямуванні державних дотацій та допомоги країн – партнерів на відбудову аграрного сектору, як гаранта продовольчої безпеки не тільки України, але й низки інших країн світу.

Нині існує велика кількість проблем в менеджменті агробізнесу саме логістичного характеру. Зокрема, небезпека перебування сільськогосподарської продукції на зберіганні на складах через збройні атаки з боку країни агресора росії. Поручено зв'язки з постачальницькими мережами, які було напрацьовано до війни, в тому числі, спостерігається блокування агресором портів та перевантаження транспортних мереж, зокрема, залізниці.

Назрілі проблеми функціонування агробізнесу в Україні під час війни мають вирішуватися комплексно. Так, бізнес разом з Урядом

України анонсували пріоритетні напрями відновлення агробізнесу. Відтак зусилля спрямовані на розвиток аграрної логістики, зокрема експортної, спрямування коштів на побудову зерносховищ, фінансування аграріїв. До післявоєнної відбудови мають потрапити галузі рослинництва, тваринництва, садівництва, біоенергетики, переробки сільськогосподарської продукції.

ЩОДО СУТНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕТЯНА ГУЛИК, к.е.н, доцент

ОЛЕКСАНДР ЧАЙКОВСЬКИЙ, магістрант

кафедри економіки та підприємства ім. Т.Г. Беня

Український державний університет науки і технологій

Термін «потенціал» трактується як засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення певних завдань.

Потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети. [1]

Фахівцям та науковцям притаманні різні думки щодо визначення потенціалу.

Становлення теоретичних поглядів охоплює різні періоди часу. На початку ХХ ст. поняття «потенціал підприємства» набуває особливої популярності серед науковців. Період 1920-1930 років можливо визначити, як крок у формуванні теоретичних поглядів на категорію потенціал з точки зору економічної науки.

На початку минулого століття потенціал підприємства визначався як потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для

задоволення потреб населення. Визначення «потенціал підприємства є організаційною системою» простежується в тлумаченнях цієї категорії до наступного часу.

У періоді 1950-1960 років у працях більшості дослідників того часу знаходить своє практичне застосування нова термінологія «економічний потенціал країни» та «потенціал розширеного виробництва».

В 1970-1980 роках і в наступний період часу в теорії потенціалу розглядаються питання народногосподарського потенціалу, економічного потенціалу, промислового потенціалу, потенціалу підприємства та його видів.

У загальному значенні потенціал розглядається як ресурси, можливості, запаси які можливо використати для досягнення цілі (чи як можливості господарської системи випускати продукцію або досягати певного ефекту). Проте, потенціал являє собою щось більше, ніж сукупність можливостей для ефективного функціонування.

Потенціал є базовим елементом підприємства, що об'єднує в собі цілі, рушійні сили та джерела його розвитку.

Його зміст визначають такі характеристики:

- потенціал є динамічною характеристикою та проявляється лише у процесі його використання;
- використання потенціалу повинно супроводжуватись його зростанням;
- процес його використання та нарощування є безперервним та доповнює один одного.

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в оцінці поточних та майбутніх можливостей підприємства трансформувати вхідні ресурси за допомогою властивих його персоналу підприємницьких здібностей, у економічні блага, максимально задовольняючи таким чином власні та суспільні інтереси.

Зазначимо, що для цілей аналізу потенціал підприємства доцільно поділяти на чотири категорії: базовий (забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання прибутків; пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства); прихований (активи, що не є перевагою на сучасному етапі, але в перспективі можуть трансформуватись у базові кошти: кадровий потенціал, накопичений досвід роботи в певній сфері бізнесу); збитковий потенціал (характеризується нераціональною структурою управління, виробничим процесом, технологією, що зумовлює неефективне використання ресурсів підприємства); пересічний потенціал (наявність у підприємства активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів). Вищенаведена класифікація вбачається дещо суперечливою, містить різновиди, виокремлені за різним класифікаційними ознаками, а також не відображає сутності різновидів, їхнього змістового наповнення. [2]

Досліджуючи термін «потенціал підприємства», стає зрозумілим, що він має вужче значення порівняно з поняттям «потенціал» з погляду підприємства як суб'єкта господарювання. Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних поглядів, ґрунтуючись на ресурсній концепції, функціональній, ресурсно-цільовій та інших концепціях.

Економічний потенціал підприємства повинен враховувати комплекс вже сформованих зав'язків і відносин, що відображають минуле та сьогодення процесу функціонування і розвитку підприємств, а також глибокий диференційований аналіз стратегічних зав'язків та відносин із довгостроковим прогнозом можливостей і ресурсів з урахуванням їхнього оптимального використання. Такий комплексний потенціал промислового підприємства доцільно розглядати як потенціал розвитку підприємства.

Перш за все, слід звернути увагу на те, що дослідження такої категорії як «потенціал розвитку підприємства» має розглядатись паралельно з питаннями формування стратегії розвитку підприємства.

На теперішній час чіткого визначення потенціалу розвитку немає, окремі вчені розкривають лише значення та фактори його застосування, що впливають на його рівень, та зокрема трактують потенціал розвитку підприємства як сукупність можливостей функціональних потенціалів підприємства змінювати параметри показників його діяльності в умовах вибраної стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Є.А. Божко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 224 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 352 с.

СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

АЛІСА КРАМАРЕНКО, к.е.н., доцент

МАРІЯ ВИШНЕВСЬКА, к.т.н., доцент

Український державний університет науки і технологій

Сучасні компанії працюють в умовах високого рівня невизначеності, нестабільності розвитку економічних умов, а також систематичних кризових явищ, тому важливого значення набувають питання підвищення ефективності їх діяльності на базі впровадження нових управлінських підходів.

Ці підходи повинні включати як оцінку індивідуальної роботи працівників, так і організаційних цілей. Тому необхідно дослідити різні

типи систем управління ефективністю, які застосовуються як до окремих осіб, так і до організацій.

Управління ефективністю організації (performance management) — це комплекс методологій і процесів, які допомагають компанії визначити, виміряти та в кінцевому підсумку досягти своєї стратегії.

Наразі широко використовуються наступні форми управління ефективністю організації:

1. Збалансована система показників;
2. Управління за цілями;
3. Бюджетні бізнес-плани.

Система збалансованих показників (BSC) на думку фахівців, є одним із найкращих доступних типів систем управління продуктивністю [1]. Перевагою BSC є те, що цей інструмент поєднує чотири різні бізнес-перспективи: фінанси, клієнтів, внутрішні процеси та людей, щоб допомогти компаніям зрозуміти та досягти свої організаційні цілі. Основними складовими BSC є:

– цілі — організаційні цілі високого рівня, які визначають, чого ваша організація намагається досягти стратегічно, розбиті відповідно до чотирьох точок зору;

– міри — ключові показники ефективності (KPI), які допомагають зрозуміти, чи досягає компанія своїх стратегічних цілей;

– ініціативи — ключові програми дій, розроблені для досягнення цілей, які іноді називають проектами.

Це полегшує узгодження підрозділів і відділів, оскільки дає змогу пов'язати цілі відділу із загальними цілями організації, а також побачити, як заходи та проекти пов'язані з показниками на рівні організації.

Це вимагає структурованого процесу звітності. Створення BSC ґрунтується на регулярному перегляді стратегії, і працює лише в тому випадку, якщо стратегія компанії організована.

Управління за цілями (Management by objectives - MBO) має багато варіацій. По суті, цей метод зосереджений на створенні набору організаційних цілей, які потім використовуються як орієнтири для створення індивідуальних цілей співробітників.

Деякими з його ключових характеристик є:

- цілі не обов'язково пов'язані одна з одною, що відрізняє цей підхід від підходу BSC, де цілі узгоджуються в рамках загальної стратегії;

- цілі можуть бути визначені як частина спільних зусиль між лідерами та працівниками. Ідея полягає в тому, що участь працівників створює зацікавленість і допомагає розробити шлях до досягнення цілей.

Основним напрямком MBO є цілі, менше уваги приділяється шляхам їх досягнення. Організації, як правило, покладаються або на заходи, або на проекти. Ключем до роботи MBO є створення структури, яка чітко розрізняє проекти та заходи. Цей підхід реалізується через стратегічний план, який містить набір цілей, завдань та заходів, які об'єднуються, щоб спробувати покращити ці цілі та завдання.

Наступною формою управління ефективністю організації є бюджетні бізнес-плани. Це менш поширена система управління продуктивністю. Його ключовими характеристиками є:

- джерела доходу та витрати (статті) можна згрупувати за категоріями, щоб керівники могли легко визначити сфери, які потребують скорочення, або потенційні можливості для інвестування;

- можливе поєднання поточних і нових проектів;

- він керується фінансами, що відрізняється від інших підходів, організованих стратегічним відділом;

- процес розробки зазвичай починається з того, що фінансова команда надає стратегічному департаменту дані про витрати за минулий рік і просить його скласти список заходів, які вони сподіваються виконати протягом наступного року, не змінюючи бюджет.

Розглянувши основні форми управління ефективністю організації, слід дослідити типи систем управління продуктивністю персоналу.

Системи управління продуктивністю персоналу, які також називаються управлінням продуктивністю людських ресурсів (HR), забезпечують основу для оцінки продуктивності співробітників, а також зв'язують і узгоджують ці індивідуальні рівні продуктивності зі стратегією підрозділів, департаментів і підприємства в цілому.

Існує два різних типи систем управління продуктивністю для співробітників:

- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results – OKR);
- системи, орієнтовані на аналіз кадрів.

Наразі найпопулярніша методика OKR – це простий спосіб регулярно встановлювати, відстежувати та вимірювати прогрес у досягненні цілей [2]. Алгоритм дії OKR наступний: кожний працівник має набір цілей (зазвичай від трьох до п'яти) і ключових результатів, які пов'язані з цілями організації. Це ієрархічна система, тому OKR спочатку встановлюються на рівні окремого працівника, потім керівника, потім менеджера керівника і так далі. Отже, коли співробітники досягають своїх цілей, їх повинні досягати менеджери, потім начальники підрозділів і т. д.

Зазвичай звітність подається щоквартально. Для безперебійного звітування результати оцінюються за шкалою 0–1 або 0–100%. Завдання вважається виконаним при досягненні результату на 70-75%. Якщо мету виконано на 100%, вважається, що вона була недостатньо амбітною.

Ключові результати можна встановити для окремої особи та звести до менеджера.

Система OKR проста, і за допомогою правильних елементів керування та структури компанія може досягти чудових результатів. У ній також визначено чіткі обов'язки для працівників, тому кожен знає свою роль, має реальні цілі та працює у швидкому та стабільному темпі, щоб досягти цього.

Також популярними є системи, орієнтовані на аналіз кадрів. Система управління ефективністю, орієнтована на аналіз кадрів, не обов'язково є альтернативою OKR, а скоріше додатковим способом вимірювання індивідуальної ефективності з точки зору кадрової роботи. Структура OKR має тенденцію бути більш керованою стратегією, зосередженою на факторах ефективності, які впливатимуть на досягнення цілей працівника.

Системи, орієнтовані на аналіз кадрів, також орієнтовані на аспекти продуктивності, не пов'язані з цілями, наприклад, чи розвиває особа певний набір навичок або чи добре вона підходить для команди. Часто ці типи оцінок є окремими від системи OKR, але також можуть потребувати вимірювання. Ось деякі характеристики цього підходу:

- огляди зазвичай проводяться раз на рік або раз на півроку;
- заходи можуть включати не тільки цілі, а також компетенції, культуру та ріст/розвиток в організації;
- оцінку проводить відділ кадрів, а не стратегічний департамент, як це відбувається в системі OKR.

Список використаних джерел:

1. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ. 2008. 188 с.
2. Грабовская Л. Методика OKR — objectives and key results URL: <https://www.talent-management.com.ua/3295-metodika-okr-objectives-and-key-results/> (дата звернення: 30.10.2022).

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

ЛЕСЯ. МЕЛЬНИК, к.е.н., доцентка

АНАСТАСІЯ АРШИНОВА, студентка гр. МгМТз-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сьогодні власники бізнесу все більше усвідомлюють, що одне з ключових завдань керівника – створювати нові інноваційні ідеї і відкривати нові перспективи. Вони запускають серйозні проекти трансформації корпоративної культури і систематизації бізнесу.

Міцна корпоративна культура може дати компанії багато – згуртувати команду працівників, підвищити їх лояльність до компанії, зменшити плинність кадрів, створити компанії хорошу репутацію як всередині самого підприємства, так і ззовні тощо. Здорова корпоративна культура може підвищити прихильність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова культура може гальмувати зростання компанії або навіть сприяти провалу бізнесу.

Багато підприємців, вперше відкриваючи нову справу, цілком природно, як правило, беруть на себе велику відповідальність. Однак у міру зростання компанії і набору співробітників авторитарний стиль управління, який власник бізнесу успішно використовував в дуже маленькій компанії, може стати згубним. Замість того, щоб намагатися зберегти контроль над усіма аспектами бізнесу, власник малого бізнесу повинен прагнути змусити всіх інших в організації виконувати свою роботу, а ви створюєте середу, щоб вони зробили це.

У здоровій культурі співробітники вважають себе частиною команди і отримують задоволення, допомагаючи компанії в цілому добитися успіху. Коли співробітники відчувають, що вони вносять свій внесок в успішну роботу групи, їх рівень прихильності і продуктивності, а значить, і якість продуктів або послуг компанії, ймовірно, покращаться. Навпаки,

співробітники з нездоровою культурою схильні розглядати себе як окремих людей, відмінних від компанії, і зосереджуються на власних потребах. Вони виконують тільки самі основні вимоги своєї роботи і їх головна і, можливо, єдина мотивація – це зарплата.

Оскільки всі компанії різні, є багато засобів розвинути працюючу культуру. Є такі принципи, які власники малого бізнесу повинні враховувати для створення здорової корпоративної культури:

1) Переважна корпоративна культура починається зверху.

Підприємці повинні пояснювати і ділитися своїм баченням майбутнього компанії зі своїми працівниками. Власники малого бізнесу повинні усвідомлювати, що їх власну поведінку і ставлення встановлюють стандарти для всієї робочої сили. Власники малого бізнесу, які подають поганий приклад в таких областях, як спосіб життя, високі стандарти якості, ділова або особиста етика, а також відносини з іншими, напевно, буде виявлена, що їх компанія визначає такі характеристики.

2) Ставтеся до всіх співробітників однаково.

Підприємці повинні однаково ставитися до всіх співробітників. Це не означає, що власники бізнесу не можуть винагороджувати співробітників, які досягають успіху, але це означає, що взаємодія з усіма співробітниками повинна бути заснована на повазі до них. Одна з пасток в цій області для багатьох власників малого бізнесу – кумівство. Багата кількість малих підприємств є сімейними і управляються так. Але це не повинно мати значення в повсякденних операціях.

3) Рішення про прийом на роботу повинні відображати бажану корпоративну культуру.

Мудрий власник малого бізнесу найме працівників, які будуть добре ставитися до клієнтів і колег, і присвятить себе вирішенню завдань, за які вони несуть відповідальність. Зрештою, «добре ставлення» – важлива складова будь-якої здорової корпоративної культури. Але підприємці та їхні менеджери також повинні переконатися, що рішення про прийом на роботу не ґрунтується на

етнічних, расових або гендерних питаннях. Крім того, підприємствам зазвичай вигідніше мати різноманітну робочу силу, а не занадто однорідну.

4) Двосторонній зв'язок має важливе значення. Власники малого бізнесу, які реалістично обговорюють проблеми зі своїми співробітниками і залучають співробітників до їх вирішення, швидше за все, будуть винагороджені здоровим внутрішнім середовищем. Це може бути важливим активом, оскільки після того, як сформувалася культура участі і залучення, це може допомогти просунути малий бізнес попереду конкурентів.

З іншого боку, проблеми з корпоративною культурою можуть зіграти важливу роль в невдачах малого бізнесу. Коли співробітники виконують тільки ті завдання, які необхідні для їх власної роботи, замість того щоб докладати додаткових зусиль від імені всього бізнесу, продуктивність знижується, і зростання зупиняється. На жаль, багато підприємців схильні ігнорувати розвинення культури в своєму бізнесі, поки не стане занадто пізно для внесення необхідних змін.

У сучасних умовах стала очевидною потреба в розробленні принципово нових підходів до організації діяльності підприємств, особливо коли це стосується виходу організації на міжнародні ринки. Основною перешкодою трансформації управління будь-якого бізнесу є персонал, орієнтований, переважно, на пасивні форми адаптаційної діяльності. У зв'язку із цим процес реалізації таких перетворень потребує комплексного підходу з використанням стратегічного ресурсу розвитку організації – її корпоративної культури. Вона є системотворним елементом підприємства та впливає на всі сфери його діяльності. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у мобілізації всіх ресурсів підприємства для розширення кордонів своєї діяльності та виходу на міжнародні ринки. Вона пов'язана із широкою концептуальною основою, що охоплює переконання працівників, їхні взаємовідносини між

собою і зовнішнім світом; ґрунтується на психології формування практичного досвіду, становить його ціннісні орієнтири. Корпоративна культура надає сенс діяльності людей, наповнює її змістом, стимулює активність і новаторство та, беззаперечно, створює позитивний фон для трансформації підприємства.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

МАРІНА СИЧОВА, к.е.н., доцент,

ОЛЕНА МОРОЗОВА, магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сутність управління стратегічним розвитком аграрного підприємства зводиться до того, що компанії чітко визначають стратегічні напрями свого розвитку, розробляють відповідні стратегії, стратегічні плани та дії, які дозволять досягати поставлених цілей та вирішувати певні завдання. З іншого боку, формується відповідна структура управління, визначаються ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології, важелі задля забезпечення ефективної реалізації стратегії, підвищення конкурентоспроможності, збільшення конкурентних переваг тощо.

Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств є багатогранним, формальним і поведінковим процесом управління, що допомагає формулювати і реалізовувати ефективні стратегії, які сприяють балансу відносин між підприємством, включаючи її окремі сторони, і зовнішнім середовищем, і досягненню поставлених цілей.

Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення та конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій та підходів відобразить

поточну стратегію аграрного підприємства. Обговорення нових заходів та підходів відкриває можливі шляхи зміни існуючої стратегії. Ефективність корпоративного управління сьогодні залежить від того, як менеджери розробляють та реалізують стратегії.

Стратегія є основою для прийняття важливих бізнес-рішень, вибору найефективніших технологій та виробничих процесів з урахуванням ресурсів та витрат; визначення оптимальних обсягів виробництва та розмірів підприємств; використання нових ринкових альтернатив тощо.

У цілому стратегічне управління окреслює набір рішень та дій, визначаючих довгостроковий розвиток компанії. Він включає екологічний аналіз, формулювання стратегії, її реалізацію, оцінку і моніторинг. Відмінною особливістю стратегічного управління є зосередження на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз та можливостей з урахуванням сильних та слабких сторін компанії. Керівництво відстежує загрози та можливості у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі.

Головне завдання стратегічного управління - формування стратегічного бачення та місії; визначення цілей; стратегічне навчання; реалізація стратегії; оцінка реалізації та внесення коригувань.

Сутність стратегічного управління аграрного підприємства визначається специфікою його змісту та складається з наступних елементів:

- стратегічний напрямок визначає стратегічне бачення позиціонування підприємства на ринку;
- організаційна модель, створена стратегічним менеджментом, визначає напрями корпоративного розвитку;
- сучасні технології стратегічного управління є синтезом ключових елементів: теорії, мистецтва та досвіду успішної ділової практики.

Для стратегічного управління використовуються такі підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний,

динамічний, репродуктивний, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний.

Стратегічне управління базується на комплексі принципів: науковість, комплексність, оптимальність, економічність, адаптивність, наступність стратегічного та тактичного планів, гнучкість, універсальність, надійність, доступність, наявність резервів з урахуванням «вузьких місць», бюджетування, соціальна спрямованість.

Стратегія реалізується за допомогою програм, бюджетів та процедур. Результати оцінюються, а діяльність підприємства контролюється за допомогою системи зворотного зв'язку. Дослідження аграрного підприємства багато в чому будується на неформальній та індивідуальній основі, тоді як більша частина процедур оцінювання навколишнього середовища стосується дослідження конкурентів. Багато компаній вирішують проблему отримання інформації про оточуюче середовище через сторонні організації, які займаються збиранням науково-технічної інформації. Зібравши інформацію про поточний стан навколишнього середовища, слід проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи зберігатимуться вони у майбутньому. Перш ніж приймати стратегічні рішення, керівництво має враховувати не лише вплив факторів зовнішнього середовища, а й ситуацію всередині самої компанії. З цією метою стратегічні менеджери визначають основні фактори впливу на діяльність компанії всередині організації. Потім необхідно оцінити силу їх впливу діяльність підприємства.

Відповідно до моделі стратегічного управління, дослідження впливу внутрішніх факторів зводиться до аналізу поточної організаційної структури, корпоративної культури та ресурсів підприємства.

До переваг стратегічного управління належать:

- орієнтація аграрного підприємства на досягнення стратегічних цілей;

- здатність швидко реагувати та високий ступінь пристосовуваності до постійних змін зовнішнього середовища;
- досягнення ефективності стратегічних рішень всіх рівнях управління;
- формування певного стратегічного бачення у працівників підприємства;
- можливість оцінити альтернативні варіанти капітальних вкладень у розвиток бізнесу.

Отже, на сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку будь-якого підприємства для вирішення перспективних економічних завдань та досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління підприємством повинно бути спрямоване на створення його конкурентних переваг і встановлення ефективної стратегічної позиції, що забезпечує стійкість у ринкових умовах, що постійно змінюються.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ САМОСТІЙНОСТІ БІЖЕНЦІВ З УКРАЇНИ У ФРАНЦІЇ

ВОЛОДИМИР МОМОТ, д.е.н., професор

ОЛЕНА ЛИТВИНЕНКО, к.е.н., доцент

Університет імені Альфреда Нобеля

З початку неспровокованої російської агресії Україну залишили понад 13 млн. осіб, з яких близько 7,5 мільйонів зареєстровані як біженці, а ще 4,1 мільйонів отримують тимчасовий захист або користуються аналогічними національними схемами захисту в Європі. Освічені, розумні, вправні та досвідчені люди абсолютно несподівано потрапили в ситуацію, коли їм довелося залишити свої домівки, щоб не ризикувати

життям, щоб перемістити своїх дітей у безпечне місце. Допомогти цим людям зняти психологічний шок, у якому вони зазвичай перебувають, відновити впевненість у собі та інтегруватися в економічну/трудова діяльність у новій країні наразі становить величезну проблему. Очевидно, що країни ЄС докладають величезних зусиль, щоб допомогти цим людям. Незважаючи на це, процес інтеграції українських біженців у країнах ЄС й у Франції зокрема є складним та ресурсоємним. Зрозуміле, що Франція не є лідером у наданні притулку біженцям з України – на кінець вересня-жовтень 2022 року сюди в'їхали тільки 105 000 біженців, це значиме менше ніж для Польщі (1 449 214 біженців) або Німеччини (1 002 668 біженців), але цей рівень є навіть вищим, чим у деяких країнах, що мають спільні кордони з Україною, наприклад Словаччина – 97 737 біженців, Румунія – 74 203 та Угорщина – 36 000 й Молдова – 94 535. Разом з тим Франція поступається Італії, Іспанії та Великій Британії – 159 968, 143 345 та 129 000 біженців відповідно.

У широкій масі українських біженців, які залишили країну з початком неспровокованої російської агресії, – освічені, розумні, вправні та досвідчені люди, як вже вказувалося, більшість з них – жінки з дітьми. У перші тижні агресії країни ЄС надавали українцям всіляку допомогу поза будь-якими економічними міркуваннями, вважаючи це певним моральним боргом перед громадянами країни, що виборює власну свободу, але згодом, коли потік біженців став нараховувати мільйони людей, країни ЄС самі почали відчувати суттєві проблеми з прийомом біженців та наразі знаходяться у пошуку збалансованої політики у цьому напрямку. На думку авторів, таку політику потрібно здійснювати на основі концепції економічної самодостатності біженців, що було розроблене у 2018 році Управлінням верховного комісару по справам біженців (УВКСБ) ООН. Наразі це єдиний системний документ, що є відображенням дуже великого досвіду у роботі з біженцями з різних країн, за різних часів та у різних обставинах. Тому дуже актуально є

дослідження особливостей процесу досягнення українськими біженцями певного рівня економічної самостійності або самозабезпеченості, визначення типового часу досягнення такого рівня, отримання розподілу ймовірностей отримання першої роботи залежно від їхніх початкових компетенцій та навичок, освіти, досвіду й володіння іноземними мовами та створити динамічну модель цього процесу, яка б дозволяла феноменологічний аналіз різних сценаріїв формування та розвитку потоку біженців за різних обставин.

Зрозуміле, що існують значні відмінності в економічній поведінці українських біженців у Франції через різницю в соціальному становищі, сімейному стані, доходах (майновому стані), психологічному стані, тощо. Крім того, головні (пріоритетні) проблеми, з якими стикаються українські біженці у Франції, відрізняються залежно від цих факторів. Враховуючи це, стосовно можливих індивідуальних варіацій поведінки окремих біженців можна розробити гнучкий підхід, який безпосередньо стосується таких особливостей. Безсумнівно, це полегшить процес набуття біженцями економічної самодостатності й такий підхід має будуватися на визначенні системи факторів, що викликають спільні поведінкові тренди для створення певних «патернів ставлення» до біженців, які вірогідне належать до однієї поведінкової групи.

Зважаючи на те, що емпіричного досвіду, який стосується саме українських біженців не існує, можливо лише послатися на досвід, що витікає з динаміки потоків біженців з інших країн. Найближчим у часовому вимірі таким прикладом є потік біженців з Сирії, що почав формуватися у 2015 році та триває до сих пір. Цілком розуміючи той факт, що процес міграції з України відрізняється від руху біженців з Близького Сходу (вже не говорячи про Африку), це єдина емпірична база, на яку можна розраховувати у якості референтної. Наприклад тенденція, відповідне до якої найбільш популярними серед біженців опинилися найрозвинутіші європейські країни, а не найближчі, в

однаковій мірі стосується й динаміки процесу витік біженців й з Сирії й з України. У випадку біженців з Сирії найбільш популярним напрямком руху біженців стали та ж Німеччина та скандинавські країни, що характеризуються високими рівнями соціальних стандартів. У випадку українських біженців Польща є поза конкуренцією тому, що є близькою географічне та забезпечує привабливі соціальні стандарти біженцям, але далі з відривом йдуть країни, де є не тільки відносно високі стандарти, але й попит на кваліфікованих працівників, якими зазвичай є вихідці з України. Тому Франція, навіть за умов відносно скромної підтримки біженців з України є одним з популярних напрямків.

Якщо ставити задачу побудови саме феноменологічного підходу, відповідне до якого у модель ув'язані чинники, котрі роблять визначний вплив на процес та підбирається певний фізичний закон, що відповідає загальним закономірностям розвитку процесу, який вивчається. На думку авторів, відповідне до властивостей процесу вимушеної міграції, можна запропонувати декілька феноменологічних підходів до його моделювання, що відтворюють його загальні закономірності:

- математична модель переносу з дисипацією;
- математична модель аперіодичної ланки першого роду з запізненням;
- стохастична модель на основі методу Монте-Карло.

Основу першого підходу становить т. зв. рівняння Бюргерса, що є найпростішим представленням нелінійного рівняння конвективного переносу субстанції з дисипацією, тобто розсіюванням енергії переносу, зведеного до одновимірного випадку. Другий підхід запозичено з теорії автоматичного управління, де вивчаються передаточна функція – тобто відношення сигналу на початку та наприкінці трансформаційного процесу й сам процес трансформації, тобто перетворення входу на вихід. Відповідне до третього підходу моделювання впроваджується методом Монте-Карло (або іншим стохастичним методом) з метою

визначення вірогідності та характерного часу, що потрібен для досягнення певного рівню економічної самостійності (або працевлаштування) для біженців.

Загалом проблеми українських біженців, що потрібно формалізувати під час побудови математичної моделі, можна підрозділити на раціональні та емоційні. У даному дослідженні ми в основному зосередимося на раціональних проблемах, що полягають у наступному:

- проблеми з пошуком першого місця роботи, яке б відповідало освітньому рівню, навичкам та досвіду;
- мовні бар'єри;
- проблеми доступу до медичних послуг;
- бюрократичні бар'єри;
- проблеми спілкування з батьківщиною;
- проблеми спілкування в хостинг-спільноті.

Зрозуміле, що є й емоційні (нераціональні) проблеми, що впливають на поведінку біженців, до яких насамперед відносяться: невизначеність, безвихідь, відсутність планів; психологічні проблеми, депресія, стрес; непорозуміння соціальних чи культурних особливостей іншої країни; великий сум за домівкою.

ОСОБЛИВОСТІ ПОРІВНЯННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В АПК

ДМИТРО НИКОЛИН, студент гр. МгМТз-1-21

Науковий керівник: Л. Мельник, к.е.н., доцентка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інвестиційні проекти АПК вимагають залучення значних фінансових коштів. З цієї причини їх реалізація в більшості країн здійснюється за

істотної участі держави, яка в цьому випадку є впливовим інвестором і має значну частку власності. У сучасних умовах економіки України, як правило, реалізується змішана схема фінансування інвестиційних проектів, яка передбачає використання як коштів держави, так і позикових коштів зовнішнього інвестора. При цьому концепції цих учасників проекту та їх погляди на поняття ефективності можуть дуже відрізнятися.

Вибір кращого з альтернативних інвестиційного проекту був заснований на концепції суспільної ефективності та здійснювався за мінімумом приведених чи питомих приведених витрат. Ця концепція, яка була детально розроблена у вітчизняній економічній літературі в усіх аспектах, включаючи поняття норм дисконту, не втратила своєї цінності. Водночас у сучасних умовах економіки України держава не спроможна фінансувати масштабні галузеві проекти без залучення зовнішніх інвесторів, у тому числі іноземних. Очевидно, що при оцінці порівняльної ефективності альтернативних проектів зовнішній інвестор керуватиметься концепцією комерційної ефективності та користуватиметься звичними для нього критеріями методики UNIDO, орієнтованої на ринкову економіку.

Для виявлення різних позицій держави-власника та зовнішнього інвестора корисно розглянути дві крайні концепції переваг:

- концепцію соціальної ефективності (інвестор-власник);
- концепцію комерційної ефективності (зовнішній інвестор).

Ці концепції визначають дві крайні точки на шкалі пріоритетів учасників проекту. Очевидно, що на практиці може бути доцільним застосування змішаної концепції, що відповідатиме проміжній точці на шкалі переваг.

Розглянемо, як залежно від обраної концепції змінюватимуться основні гіпотези сумісності альтернативних проектів стосовно об'єктів АПК з різними термінами будівництва та експлуатації.

1. Концепція суспільної ефективності (інвестор-власник). Якщо припускати, що держава здійснює повне фінансування обраного проекту без залучення зовнішніх інвесторів і стає власником готового проекту, то є природним вибір наступних гіпотез сумісності:

- ціни: визначаються державою з урахуванням оцінки собівартості виробленої продукції;
- критерії ефективності: мінімальні приведені витрати; мінімальні питомі приведені витрати;
- момент приведення: збігається з початком експлуатації;
- коефіцієнт дисконтування: визначається як нормативна величина.

2. Концепція комерційної ефективності (зовнішній інвестор).

Якщо припускати, що зовнішній інвестор є єдиним джерелом фінансування обраного проекту і не стає власником готового проекту, то є природним вибір наступних гіпотез сумісності:

- ціни: ринкові ціни на товари та послуги;
- критерії: критерії комерційної ефективності (чистий дисконтований дохід, термін окупності, максимум індексу доходності, внутрішня норма доходності та ін.);
- коефіцієнт дисконтування: визначається інвестором як ринкова ставка банківського відсотка з огляду на ризик вкладень;
- момент приведення: збігається з прийняттям рішення про інвестуванні, тобто із загальним початком будівництва обох проектів.

Очевидно, що набір гіпотез формується кожним учасником самостійно та цілком можлива ситуація, коли учасники, спираючись на власні пріоритети, різні гіпотези дійдуть протилежних висновків щодо ефективності відповідного проекту. Зокрема, ніхто не може наказати зовнішньому інвестору, яким йому встановити коефіцієнт дисконтування. Враховуючи, що зовнішньому інвестору не можна "нав'язати" значення зовнішніх характеристик проекту, встановлення узгоджених гіпотез має

бути предметом переговорів та компромісу між інвестором та представником держави.

Проекти можуть суттєво відрізнятися за тривалістю життєвого циклу, строками та величинами інвестиційних платежів та надходжень, величиною та характером надходження доходів, термінами дії об'єктів інвестицій, можливостями альтернативного використання вільних коштів. І, відповідно, щоб врахувати всі ці аспекти при оцінці ефективності проектів, необхідно використовувати як всю сукупність розрахованих критеріїв, так і поряд з основними умовами сумісності витрат та результатів проектів, обґрунтовано, з урахуванням інтересів учасників проекту, вибрати найбільш підходящий варіант дисконтування коштів (до початкового або кінцевого моменту розрахункового періоду, або до певного періоду всередині інтервалу, що розглядається), оскільки даний фактор певною мірою може вплинути на результат порівняння.

Важливим елементом при проведенні порівняльних розрахунків є вибір моменту приведення різночасних витрат.

Якщо одночасно розглядається або зіставляється кілька проектів, то при виборі моменту приведення необхідно керуватися такими міркуваннями:

- якщо проекти, що порівнюються, починаються в один і той же момент часу, то його і слід вибрати як момент приведення;
- якщо проекти, що порівнюються, передбачають введення споруджуваного об'єкта в експлуатацію в один і той же момент часу і відрізняються тривалістю будівництва, то як момент приведення природно вибрати момент введення об'єкта;
- якщо проекти, що порівнюються, розрізняються за всіма основними часовими параметрами, то момент приведення може бути обраний довільно, зазвичай як найбільш ранній з моментів початку проектів, що співставляються.

Однак треба пам'ятати, що при зміні моменту приведення всі коефіцієнти дисконтування діляться на коефіцієнт дисконтування для нового моменту приведення і тому змінюються пропорційно. Зокрема, якщо інтегральний дисконтований ефект проекту (ЧДД) позитивний (негативний) при одному моменті приведення, то він буде позитивним (негативним) за будь-якого іншого моменту приведення. Таким чином, ні рішення про доцільність реалізації проекту, ні вибір найкращого з альтернативних проектів не залежать від вибору моменту приведення, що закріплює одну з найстійкіших парадигм, поширених серед економістів. Її прийняття як керівництва до дії дає підстави ігнорувати проблему моменту приведення при порівнянні альтернативних проектів. Зміна моменту приведення може змінити результати порівняльної ефективності з позитивних на негативні чи навпаки.

ПРОБЛЕМИ СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИКА ДО ПЕРСОНАЛУ І ЯК НА ЦЕ ВПЛИВАЄ ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

ДМИТРО ОМЕЛЬЧЕНКО

АЛІСА КРАМАРЕНКО, к.е.н., доцент

Український державний університет науки і технологій

У сучасному житті менеджмент нерозривно пов'язаний із систематизацією інформації та аналізом комфортності працівників та управлінської компетентності керівників у всіх сферах системи управління. У наших реаліях співробітники і підлеглі працюють не тільки заради матеріальних благ, а й заради певних цілей і мотивів, які ставить перед ними керівник. Крім того, зберегти сприятливі життєві умови для свого життя.

Мета даної роботи - вивчити важливість ставлення керівника до персоналу і як його професіоналізм може допомогти йому налагодити правильні внутрішні відносини.

Кожен керівник хоче успішно працювати і мати хороші стосунки з колективом. Успіх організації очевидний, якщо ставлення організатора до підлеглих доброзичливе. Він повинен вміти налагоджувати взаєморозуміння і ефективно організовувати роботу співробітників, що означає формулювання мотивації, заохочення і особистих умов для кожного з працівників.

Колишня перша леді США Елеонора Рузвельт сказала: «Щоб керувати собою, використовуйте голову. Для управління іншими використовуйте серце» [1]. З цього твердження можна зробити висновок, що менеджер не тільки керує процесами всередині, але і повинен співпереживати участі підлеглих. Необхідною умовою ефективного налагодження дружніх стосунків є участь керівника в кожній ланці компанії, який не тільки прислухається до побажань підлеглих, а й бере активну участь у вирішенні їх проблем, що виникатимуть у процесі роботи.

Щоб дізнатися, як активізувати злагоджений колектив, необхідно проаналізувати основні вимоги та проблеми, які виникають безпосередньо у співробітників. Оцінити проблеми міжособистісних стосунків у колективі. Треба зрозуміти, що саме і в якому напрямку він має рухатися для досягнення сприятливих взаємовідносин.

Однією з серйозних проблем, що виникають у процесі управління підприємством, є стимулювання або мотивація працівників з метою заохочення їх до продуктивної праці. З цього твердження необхідно зробити висновок, що керівник повинен знати, що насправді відбувається в його організації. Для цього він має спілкуватися з кожним своїм підлеглим і бути в курсі проблем кожного з них. Завжди допомагати і підтримувати здоровий глузд в колективі. Статтею 3 Закону України «Про

Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України» визначено, що начальник має право віддавати накази та розпорядження, застосовувати заохочення і накладати дисциплінарні стягнення або порушувати клопотання про це перед старшим прямим начальником [2]. Саме застосування заохочень має ключове значення для споріднення з підлеглими. Для цього йому потрібна широка інформація про його колектив, він повинен знати проблеми і реальний стан справ, що відбувається.

В менеджменті з часом оновлюються концепції прийняття рішень і правила вирішення нагальних питань. У зв'язку з цим виникають нові, незнайомі на даний момент проблеми, для вирішення яких необхідно шукати кращі способи їх вирішення. Щоб подолати цей бар'єр, необхідно бути разом з колективом, обмінюватися досвідом, проводити комплексний аналіз. З такою основою вирішувати та виконувати завдання буде легше та продуктивніше. Коли персонал не має підтримки та матеріалів необхідних для продуктивної роботи, виникає багато помилок у продуктивності. «Комунікація - це справжня робота лідерства», - говорить професор HBS Нітін Нохрія, який задокументував важливість переконання в своїй книзі 1992 року «За межами галасу: заново відкриваючи суть управління» [3]. Комунікація між керівником і підлеглими є важливим для налагодження прогресивної співпраці.

Статтею 28 Конституції України визначено, що кожен має право на повагу до його гідності. Ніхто не може бути підданий катуванню, жорстокому, нелюдському або такому, що принижує його гідність, поводженню чи покаранню [4]. Цьому правилу має дотримуватися менеджер.

Відсутність досвіду керівника згубно впливає на його підлеглих. Необхідно оцінити або підтримати задоволеність працівника умовами праці, організованими керівником. Це впливає на хороше виконання завдань працівником. Досягти цього важко, якщо керівник не є

професійним, а постійна робота в управлінському секторі компанії не буде стабільною.

Американський бізнесмен Макс де Прі говорив: «Перший обов'язок лідера — піклуватися про компанію і про своїх співробітників. Йому рано спочивати на лаврах. Він слуга, і прислухатися до думки інших — це його обов'язок» [5]. Справи підлеглих повинні стояти на порядку денному керівника.

Налагодження відносин між керівником і підлеглими вимагає професіоналізму організатора. Він повинен точно знати, як поводитися в цій ситуації. Для цього він повинен спілкуватися, знати, що відбувається в команді, і таким чином він буде працювати прогресивно.

Список використаних джерел:

1. Марченко О.М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с. С. 139 URL:

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3833/1/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2014-06-21.pdf>
(дата звернення: 30.10.2022).

2. Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України : Закон України від 22 лютого 2006 р. № 3460-IV / Верховна Рада України. Київ: Парлам. вид-во, 2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15#Text> (дата звернення: 30.10.2022).

3. Blagg D. What makes a good leader/ D.Blagg, S.Young. Harvard Business School Bulletin. 2001 URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/what-makes-a-good-leader> (дата звернення: 30.10.2022).

4. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України.1996. № 30. Ст. 28. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.10.2022).

5. Rosenstein B. How Max De Pree's Career Exemplifies Drucker's Art Of Leadership. Management Matters Network. URL: <https://www.managementmattersnetwork.com/notable-quotable/columns/how-max-de-prees-career-exemplifies-druckers-art> (дата звернення: 30.10.2022).

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ОЛЕКСАНДРА ОСАДЧУК, студентка гр. МгМТз-1-21

Науковий керівник: Л. Мельник, к.е.н., доцентка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Що таке Менеджмент?

Менеджмент – це управлінська діяльність. Вона являє собою сукупність наступних факторів:

- Планування;
- Постановка цілей;
- Організація бізнес-процесів;
- Координація;
- Мотивація;
- Контроль.

Тепер трохи детально розглянемо вказані підпункти та підкреслимо проблеми кожного та Менеджменту в цілому:

1. **Планування** – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів організації в цілому, її підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб та працівників. Воно є органічною частиною

процесу управління, що задає напрямок та параметри майбутнього розвитку організації.

Результатом виконання функції планування є плани, що містять цілі та завдання (тобто перелік того, що має бути зроблено), що визначають послідовність, ресурси та терміни виконання робіт, необхідні досягнення поставлених цілей.

Планування як процес управління включає:

- постановку цілей та завдань;
- визначення необхідних ресурсів та їх розподіл;
- встановлення критеріїв досягнення цілей;
- визначення часових рамок (строків) виконання поставлених показників, завдань, цілей;
- передбачення можливих наслідків досягнення цілей та облік ризику;
- доведення планів до всіх, хто їх має виконувати та хто несе відповідальність за їх реалізацію.

Проблема: Планування діяльності підприємств, як правило, має такі проблеми: відсутність чітких цілей, відсутність розуміння місії підприємства у керівництва; підприємство відчуває труднощі щодо потреб у поточних ресурсах (люди, потужності тощо), плани і гроші більше спускаються «згори»; підприємство має саме орієнтуватися за умов ринку; на багатьох підприємствах відсутня система подання достовірної інформації у потрібний час, у потрібному місці, для потрібних людей.

Економічне планування традиційно не доводиться до планування фінансового і тому не дає змоги визначити потребу у фінансуванні діяльності підприємства; при існуючій системі планування неможливо достовірно проводити сценарний аналіз та аналіз фінансової стійкості підприємства до умов діяльності, що змінюються.

2. Постановка цілей – ключовий етап у житті компанії, адже організації створюються в очікуванні якогось результату. Організація має як мінімум три групи зацікавлених осіб, які з її допомогою очікують досягти бажаного: творці або засновники, клієнти та співробітники.

Постановка мети здійснюється у кілька етапів. Спочатку мета ставиться відповідно до назрілих або прогнозованих потреб. Потім вишуковуються ресурси на її досягнення (системний підхід). Зрештою, виявивши всі ресурси, які можна залучити, уточнюють мету та період її досягнення (генетичний підхід). Таким чином, постановка мети йде за схемою: мета – засіб її досягнення – ціль.

Проблема: Одна із критичних проблем – це неконкретні цілі. Тобто цілі, поставлені перед вами та вашою компанією чи відділом, є неконкретними та невимірними.

Розглянемо, наприклад, мету «нам потрібно покращити якість роботи». Ця мета невимірна, тому що неможливо виміряти те, що ти робиш сьогодні, і визначити, чи ці дії наближають тебе до мети або віддаляють від неї. Тому головні цілі, які ставляться, повинні бути:

- а) фіксовані (має бути можливість їх виміряти);
- б) чітко окреслені;
- в) досяжні.

3. Організація бізнес-процесів – це концепція управління, яка спрямована на поєднання цілей компанії з очікуваннями клієнтів та підвищення загальної продуктивності компанії за рахунок організації наскрізних бізнес-процесів та постійної їх оптимізації.

Пристаючи до опису бізнес-процесів, а надалі і до цифрової трансформації бізнесу на основі них, корисно пам'ятати підсумкові цілі. Часто доводиться стикатися з такими типовими *проблемами* бізнес-процесів:

- *Відсутність стратегічних цілей.* Це можна побачити з того, що всі бізнес-процеси загалом спрямовані на підтримку роботи компанії на

тому самому рівні. Однак сучасний бізнес повинен легко трансформуватися, основу для цього потрібно закладати в бізнес-процеси.

- *Нереалістичні цілі чи терміни.*
- *Відсутність мотивації персоналу.*

А також, найпоширеніші проблеми пов'язані з урахуванням. Якщо на підприємстві не вибудовано систему збору інформації та статистики, то важко припустити, щоб цифрова трансформація бізнесу пройшла успішно. Під урахуванням бізнес-процесів розуміється таке:

- Скільки часу витрачається на кожен бізнес-процес та на окремі його етапи.
- Скільки співробітників задіяно у кожному бізнес-процесі.
- Скільки ресурсів цей процес споживає.

4. Координація – забезпечення узгодженості дій у роботі всіх ланок підприємства, збереження, підтримання та вдосконалення встановлених зв'язків між ними. Вона здійснюється з метою забезпечення узгодженої та злагодженої роботи у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства міста і цехів. Ця функція реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку лінійних керівників та функціональних служб підприємства та цехів, які регулярно та оперативно координують їхню діяльність.

Проблема: У малих організаціях, де всі працівники знають один одного, забезпечити координацію їх роботи не є складними. У великих організаціях з високим ступенем спеціалізації та розподілу обов'язків досягнення необхідного рівня координації вимагає від вищого керівництва певних зусиль. Очевидно, що якщо діяльність підприємства розподілена між десятками підрозділів із тисячами співробітників, то потреба у координації незмірно зростає. Саме в цьому полягає актуальність проблеми.

5. **Мотивація** – це процес внутрішнього спонукання людини до діяльності, сукупність рушійних сил, які визначають спрямованість поведінки, її зміст, форму, зорієнтовані досягнення цілей.

Поняття мотивації тісно пов'язане з поняттями "стимул" та "стимулювання".

Мотивація є функцією управління, має тісні зв'язки з іншими функціями та зумовлює результативність та ефективність управління загалом.

Проблема: Головними способами поліпшення мотивації та стимулювання роботи в організаціях вважається економічне та неекономічне заохочення. Різні типи стимулювання впливають на активізацію роботи співробітників, але найбільш мотивуючими є нематеріальні, а керівники підприємств взагалі менш уваги приділяють мотивації своїх співробітників.

6. **Контроль** – це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу та відіграє роль сполучної ланки між керуючою та керованою системами.

Контроль у менеджменті - це управлінська функція, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації.

Виділяють два основні напрями контролю: 1) контроль за виконанням робіт, намічених планом; 2) заходи щодо корекції всіх значних відхилень від плану.

До функції контролю входять:

- облік (збір, обробка) та аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації;
- порівняння результатів із плановими показниками;
- виявлення відхилень та аналіз їх причин;
- розробка заходів для досягнення поставленої мети.

Які задачі ставить перед собою Менеджмент?

Менеджмент необхідний визначення та постановки цілей, їх досягнення з допомогою покупців, безліч ресурсів, координації і контролю.

Без грамотної системи управління чи самоорганізації неможлива ефективна господарська діяльність у будь-якій сфері: бізнес, державне управління, некомерційні проекти.

Суб'єкти та об'єкти Менеджменту.

Суб'єктами є окремі люди чи групи, які здійснюють функції менеджменту.

Об'єктами вважатимуться людей, системи та процеси, куди спрямовані дії суб'єктів. Наприклад, співробітники, конкуренти, партнери, постачальники, інформація, ресурси

Кажучи про суб'єкти Менеджменту хочеться перейти до глобальних проблем Менеджменту в сучасних умовах, це такі як:

- Тероризм – цей засіб використовується у боротьбі за набуття державності, для вирішення расових, общинних та міжнаціональних конфліктів, досягнення політичних та релігійних цілей (у тому числі невеликими групами).

- Наркотики – ця проблема не отримала адекватного усвідомлення в суспільстві і вимагає пильної уваги і превентивних і значних зусиль, у тому числі управлінських, з боку всіх зацікавлених сил. Дії, пов'язані з вирішенням проблеми наркотиків, повинні мати попереджувальний, системний та координований характер і закладатися у всі державні, політичні та соціальні програми та рішення.

Вразливі групи:

- а) молодь (охорона дитинства; безпритульні діти; молодь у містах);
- б) позбавлені батьківщини та знедолені (біженці та переміщені особи; особи без громадянства; знедолені – особи, які втратили житло (бомжі), земель).

Ці значні групи людей надані самі собі, тоді як вони потребують допомоги, соціалізації, інтегрованості у суспільство, отримання роботи, освіти, медичного обслуговування просто в людській участі.

в) пенсіонери (мінімальні пенсії залишають цю категорію за межею бідності та гідного соціального життя).

Слід додати до цього списку управління, яке сьогодні ніде не є належним чином адекватним, професійним та ефективним, особливо якщо говорити про соціальне управління та його ядро – державне управління.

Цей перелік глобальних проблем сучасності не є повним та завершеним. Розвиток суспільства призводитиме до вирішення одних із них та появи інших. Необхідно вчасно помічати появу нових проблем, які згодом можуть стати глобальними, та виробляти реакцію суспільства, його відповіді на ці виклики. Для цього необхідні випереджаюче мислення та управління.

Сьогодні світові цивілізації – і суспільство, і держава – втратили право помилятися, бо наслідки таких помилок неминуче набувають фатального характеру. Утримання від вирішення глобальних проблем сучасності стає все більш вибухонебезпечним.

Менеджментом називають управління процесами, ресурсами та людьми. Це величезна область знань, у якій багато теорій, інструментів. Менеджментом займається кожен керівник, навіть якщо у нього в підпорядкуванні кілька людей.

У менеджменті є чотири основні функції – їх виконує кожен керівник. Це планування, організація, мотивація та контроль. Деякі відносять до функцій менеджменту та координацію – забезпечення зв'язку між співробітниками та відділами.

Менеджмент – затребуваний інструмент організації робочих і виробничих відносин. Він дозволяє підприємству вирішувати низку внутрішніх та зовнішніх завдань, забезпечує інформаційну, аналітичну,

мотиваційну підтримку та дає у роботі як короткостроковий ефект від використання, так і довгостроковий, що вибудовує стратегію розвитку на роки вперед.

Так, з вирішенням однієї проблеми, появляється інші і так без кінця, але найголовніше в Менеджменті, як і в житті взагалі, – це увесь час аналізувати, бачити слабкі місця, розвиватись та йти в ногу з часом. Адже Менеджмент – це керування та тяжка праця!

"Дива відбуваються іноді, але над цим доводиться дуже багато працювати". Х. Вейцман.

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

МАРИНА СИЧОВА, к.е.н., доцент

ДАРИНА БАЙДАК, студентка гр. МгМТ-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Консультавання має коріння від стародавніх часів коли правителі мали радників. Так, ще Платон говорив про необхідність спеціалізації виробничих процесів, а Сократ стверджував що: «Головне завдання - поставити людину на потрібне місце і домогтися виконання вказівок».

Найчастіше радники мали вузьку спеціалізацію і об'єднувалися в колегіальний дорадчий орган, який мав певну ступінь незалежності.

Італійський державний діяч Макіавеллі, який зробив істотний внесок у розвиток управлінської думки, говорив: «Про розум правителя першим ділом судять по тому, яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані й здатні, то можна завжди бути впевненим у його мудрості».

Консультування як професійна діяльність зародилося наприкінці XIX століття під час промислової революції. З часом накопичувався і структурувався управлінський досвід, який передавався через вироблення рекомендацій.

Маємо три джерела зародження управлінського консультування:

- пошук виробниками нових засобів удосконалення виробництва;
- комерційне просування фахівцями з управління своїх здібностей;
- еволюція розвитку наукової думки з організації.

Формування основ управлінського консультування починалося з проблем продуктивності праці і на зниженні витрат виробництва. Перших консультантів називали - експертами по ефективності виробництва.

Першу компанію Arthur D. Little, яка надавала консультаційні послуги з управління і бухгалтерського обліку, заснував у 1886 році Артур Літтл, американський професор.

У 1914 році Едвін Буз заснував в Чикаго бюро ділових досліджень Booz Allen Hamilton. Він говорив що «компанії могли б досягти більшого успіху, якби зверталися за допомогою до зовнішніх фахівців і отримували від них кваліфіковані й об'єктивні поради».

Управління кадрами і просування товарів почало формуватися в окрему галузь, фундаментом якої стали розробки американського вченого Ф. Тейлора, що запропонував систему «наукового управління».

Поява у практиці управління лінійного графіку, який запропонував Г. Гантт, дозволила планувати і контролювати виконання комплексних робіт, отже «Діаграми Гантта» стали попередниками використовуваних в практиці планування мережевих графіків діяльності підприємств.

В 1920 роки Елтон Мейо просував дослідженням в області взаємин між членами колективу, а М. Фоллет поклала початок консультативній роботі з управління людськими ресурсами та їх мотивування.

У 1920-1930 роки управлінське консультування завоювало визнання в промислово розвинених країнах світу, хоча його застосування

залишалися обмеженим управлінням кадровими ресурсами і збутом продукції, а ринок консалтингових послуг був незначний.

Отже перші консультанти з управління – це в минулому підприємці, які просували власний досвід керівникам-початківцям. Це мало позитивні результати, але з часом з'явилася потреба в професійних консультантах.

Розквіту консалтинг досяг в 50-60 роки ХХ ст., що пов'язано з розвитком економіки після Другої світової війни та прискоренням технологічного прогресу.

Значний вплив на розвиток менеджменту та консалтингу здійснив Пітер Ф. Друкер і перетворив менеджмент в науку. Він був радником виконавчих директорів найбільших компаній США до останніх днів.

Сьогодні збільшується попит на консалтингові послуги у всьому світі, а консультанти використовують комплексний підхід в вирішенні проблем великих корпорацій.

ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ ЯК ОБ'ЄКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ОЛЕНА ТРОПІНА, к.ю.н., доцентка кафедри менеджменту і права
ДАР'Я МЕЛЬНИК, здобувачка за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент»

СВІТЛАНА ЛЕЙЧЕНКО, здобувачка за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент»

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Менеджмент є управлінням процесами попередження та подолання проблемних ситуацій і з залученням численних осіб. До того ж часу організаційна структура управління, яка є суб'єктом і об'єктом процесного менеджменту, є основою комунікаційної взаємодії у сучасній підприємницькій сфері. Процес організування компанії не можна оцінити

позитивно або негативно. Він має постійно пристосовуватися до змінних ситуацій, які трапляються на будь-якому ринку. Тобто, бізнес-структура має бути організована саме так, щоб у пріоритеті була готова продукція та сервісне обслуговування, яке отримують замовники послуг. Крім того, у колі уваги мають бути і внутрішні питання розвитку підприємства у швидкоплинному середовищі.

Нині знання є фундаментом успішного соціально-економічного розвитку. Їх успішне застосування є джерелом добробуту. Тут варто додати те, що збитки, які заподіяні унаслідок матеріальної шкоди, певній країні могли би бути здолані, на відміну від втрат інтелектуального характеру, бо відновлення останніх є набагато складнішим [1].

Новітні статистичні дослідження засвідчують недостатньо ефективне застосування виробничо-економічних можливостей. Це загалом говорить про низький рівень результативності виробничих систем практично майже у всіх сферах національної економіки. До того ж часу це є і наслідком незначного попиту на вироблені товари через їх низьку конкурентоспроможність. А низький рівень може бути пов'язаний із високою собівартістю, низькою якістю, застарілими технологіями, неефективним управлінням ланцюгом постачання як сировини, так і готової продукції.

А, отже, збільшення результативності виробничих систем вітчизняних компаній є одним з найвагоміших завдань як країни (формування сприятливого середовища задля результативного функціонування бізнес-організацій), так і економістів-аналітиків таких компаній (аналізування господарської діяльності, розроблення й втілення заходів стосовно зростання результативності виробничих систем).

Основою успішної діяльності тієї чи іншої бізнес-організації є постійне збільшення ефективних виробництв. Цьому сприяють належне систематичне аналізування виробничо-господарської активності,

розроблення і запровадження різних практик, які спрямовані на збільшення результативності бізнесу.

Розвиток держави у нинішніх складних обставинах, формування умов для стабілізування ринків, зайнятості та виробництва конкурентоспроможних товарів, є першочерговим завданням менеджменту на усіх рівнях управління (вищому, середньому та низовому). Найбільш важлива якісна характеристика рівня ведення підприємницької діяльності на усіх ланках є результативність виробничих систем.

Зменшення виробничих затрат, високий рівень раціонального користування матеріальними ресурсами, отримання вищих економічних індикаторів і, передусім зростання продуктивності праці та результативності виробничих систем – основні завдання для сучасного менеджера. До цього варто додати і зменшення загальних витрат з урахуванням різних обмежуючих чинників. Для розв'язання складних проблем вагомою є роль процесу поліпшення менеджменту та зростання його результативності, опанування методиками продуктивного управління виробничими системами, а також обчислення та співставлення індикаторів оцінювання ефекту від виробничо-збутової діяльності.

Важливою передумовою досягнення окреслених цілей є інноваційний пошук, аналізування, вивчення передових практик і створення таких систем менеджменту підприємства, що могли би забезпечувати зростання результативності від виробничо-збутової діяльності й наповнення ринків готовою продукцією високої якості, яка стане доступною для масових споживачів.

Список використаних джерел:

1. Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). Management. John Wiley & Sons

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ЮЛІЯ ОРЛЕНКО, здобувачка вищої освіти, гр. МГМТз-1-21

ОЛЕСЯ ЛЕБЕДЕНКО, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Поточному рівню розвитку фармацевтичного ринку України притаманні висока концентрація іноземних виробників, що відбивається у позитивній динаміці зростання рівня конкуренції між гравцями ринку. Збільшення кількості виробників на ринку ускладнює становище українських виробників. Тому необхідність збереження позицій більшості фармкомпаній має дуже важливе завдання – пошук нових конкурентних переваг. На наш погляд, вирішальною конкурентною перевагою фармацевтичної компанії у сучасних економічних умовах є наявність конкурентоспроможного персоналу. Ми вважаємо, що це мотивована робоча сила, яка має високий ступінь самоорганізації, має необхідний набір навичок і ставить чіткі цілі. Тому постійний розвиток людських ресурсів має стати основним завданням керівництва фармацевтичних компаній.

Згідно з Кодексом етики фармацевтичних працівників України, провізор-спеціаліст забезпечує лікарськими засобами населення, та для їх раціонального використання має плідно співпрацювати з лікарем та пацієнтом. Для фармацевтичного працівника інтереси пацієнта та турбота про його здоров'я мають переважати над комерційними інтересами. Фармацевт повинен:

- діяти відкрито, чесно та за фактом, не використовувати непоінформованість пацієнта про ліки та медичні вироби з корисливою метою, не примушувати його до покупки;

- надати пацієнту всю необхідну інформацію про лікарські засоби та медичні вироби;

- відмовитися від відпустки лікарських засобів у зв'язку з відсутністю рецепту або їх неправильним оформленням та за необхідності звернутися до лікаря для уточнення відомостей, що містяться в рецепті.

Для кожного фармацевтичного працівника доброзичливий підхід, ввічливість та бажання оздоровити пацієнта мають стати щоденною нормою, що сприятиме підвищенню авторитету спеціаліста та довіри до його порад [2].

Якими є мотивуючі фактори співробітників компаній фармацевтичної галузі та які конкретні напрямки розвитку співробітників як фактору підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної компанії? Для цього необхідно виділити елементи, що суттєво відрізняють роботу фармацевтичної компанії від компаній інших галузей:

- фармацевтична промисловість є великою наукомісткою та капіталомісткою галуззю, темпи зростання якої у 3-4 рази перевищують темпи зростання інших галузей, що мають частку готової продукції з високою доданою вартістю, високу заробітну плату та великі обсяги експорту [1].

- робота в умовах жорсткої конкуренції. Дійсно, більшу частку внутрішнього ринку займає імпортна продукція.

- високий рівень державного регулювання виробництва, транспортування та реалізації продукції. Цей елемент пов'язаний із серйозною загрозою здоров'ю населення у разі неякісної продукції. Однією з особливостей фармацевтичної галузі є також різноманіття технічних і технологічних рішень, що використовуються.

- Для роботи у фармацевтичній компанії зазвичай потрібне спеціальне навчання. Не завжди, але досить часто для ефективної реалізації стратегії розвитку керівництво підприємств займається

розробкою та впровадженням нових видів продукції та технологій виробництва. І лише люди, компетентні у питаннях створення, організації виробництва та розповсюдження, можуть реально впливати на ситуацію в компанії.

Умови, в яких компанія здійснює свою операційну діяльність, зумовлює особливості процесу управління персоналом. Система мотивації персоналу є складною багаторівневою системою, засновану на комплексному впливі на працівника з метою формування мотиваційного механізму, який дозволить йому досягти запланованих результатів стратегічного розвитку компанії [2].

Світова практика переконливо показує, що в умовах загострення конкуренції на товарних ринках необхідно зберігати та розширювати стимулювання персоналу задля досягнення високих виробничих та ринкових показників діяльності підприємства, що визначають зрештою успіх у конкурентних умовах.

Працівники фармацевтичних компаній зазвичай мають спеціалізований фармацевтичний або інженерно-технічний досвід, який дозволяє їм краще орієнтуватися у всіх тонкощах створення та виробництва продуктів. Високі темпи розвитку науки та техніки потребують систематичного підвищення кваліфікації кадрів.

Досвід найуспішніших вітчизняних та зарубіжних компаній показує, що вкладення в людські ресурси швидко та високо окупаються. А в умовах кризи професійна підготовка кадрів набуває особливого значення і стає неодмінною умовою правильного функціонування будь-якої організації. Тому необхідно звернути увагу на роль підвищення рівня знань співробітників шляхом систематичної участі в різних семінарах, курсах підвищення кваліфікації, виставках, відряджень з метою обміну досвідом, тимчасових кадрових обмінів і т.д. Є широкий спектр психологічно пов'язаних потреб, зокрема у визнанні цінності особистості працівника.

Якщо дати співробітнику відчуття своєї значущості у процесі виробництва та продажу, механізм мотивації буде ефективнішим. Отже, заохочення співробітників має нематеріальний, але соціально-психологічний аспект і в деяких випадках має навіть більшу вигоду, ніж грошова винагорода.

У фарміндустрії загалом склалася типова для української економіки ситуація: люди, які давно працюють на заводах, не орієнтовані на сучасні методи ведення бізнесу, практично відсутні представники середнього покоління, а молодь здобула добру освіту, але без досвіду роботи на виробництві [1]. Навряд чи така ситуація могла позитивно позначитися лише на рівні конкурентоспроможності. Тому керівники компаній повинні ретельно оцінювати середній вік робочої сили та систематично балансувати співвідношення між молодими та досвідченими.

Також слід зазначити, що систематичне оновлення кадрів є дуже важливим. З одного боку, тому що молодий співробітник має багато чого навчитися у досвідчених співробітників, а це потребує часу. Тому швидкість відіграє дуже важливу роль у цьому питанні.

Наприклад, для організації нормальної роботи всіх виробничих підрозділів фармацевтичної компанії необхідно мати грамотних співробітників, здатних у процесі роботи враховувати весь комплекс технологічних особливостей даного виду виробництва. Стандарти, на підставі яких будується виробництво, передбачають низку особливостей, у тому числі створення відокремлених виробничих приміщень, докладний опис процедур навчання персоналу, обладнання та виробничих приміщень, особливі вимоги до підготовки та зберігання сировини та готової продукції, поводження з відходами тощо.

Аналіз джерел з цієї теми показав, що більша частина працівників фармацевтичної компанії зацікавлена у різноманітній роботі, що вимагає використання всього інтелектуального та творчого потенціалу з широким спектром можливостей та завдань.

Усі отримані дані можна систематизувати на дві категорії – це мотивуючі та демотивуючі фактори. Найбільш важливими мотивуючими факторами для працівників були: заробітна плата, стабільність роботи та можливість кар'єрного зростання.

Фармацевтична галузь України характеризується великою часткою імпорту продукції та сильною конкуренцією, тому більшість вітчизняних компаній зацікавлені у професіоналізмі співробітників та їх навичках. Кваліфікованої робочої сили у фармацевтичній галузі дуже мало, тож рівень заробітної плати залишається основним мотивуючим фактором.

За останні десять років відбулося заміщення імпорту вітчизняних препаратів дешевшими та якіснішими препаратами іноземного виробництва, що змусило українські фармкомпанії скорочувати штат співробітників, а в ряді випадків взагалі ліквідувати їх. Саме тому стабільність роботи, можливість розвиватися і рости всередині компанії, так важливі для співробітників на даному етапі.

Тому на безперебійне функціонування та конкурентоспроможність фармацевтичної компанії великий вплив має зацікавленість співробітників в активній та ефективній діяльності. Рівень кваліфікації персоналу та його мотивація відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності фармацевтичної компанії, тобто безпосередньо впливають на якість та ціну продукції, що визначають її конкурентне становище на фармацевтичному ринку. Це зумовлює необхідність розкриття потенціалу працівника у процесі роботи, створення умов, що підтримують прагнення людини до вдосконалення, що стимулюватиме її не лише до продуктивної праці, а й до особистісного розвитку.

Люди здатні забезпечувати необхідний рівень рентабельності виробництва, формувати вартість активів компанії, ефективність використання ресурсів і, найголовніше, унікальну довгострокову конкурентну перевагу. Тому комплексний розвиток персоналу є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії та

має стати стратегічним завданням кадрової політики фармацевтичних компаній.

Список використаних джерел:

1. Гладкова О. В. Удосконалення управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії як фактор підвищення її конкурентоспроможності / О. В. Гладкова, О. В. Посилкіна // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2021. - № 12(1). - С. 32-42.

2. Шашина М. В. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, А. М. Рубцов. // Ефективна економіка. - 2018. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_42

ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ СУЧАСНИГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

ЮЛІЯ ПОНОМАРЕНКО, студентка групи МР-1-19

Науковий керівник: Мороз С.І. к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Під тайм-менеджментом (англ. time management) наразі розуміють технології організації часу працівників задля підвищення ефективності його використання. Основними прийомами керування часом є постановка пріоритетів, декомпозиція цілей та проектів на окремі задачі та делегування обов'язків. Головними засобами керування власним часом є особистий календар, списки поточних завдань та список проектів [1]. Сьогодні є багато застосунків для організації робочого і вільного часу, які зручні у використанні, сприяють самоорганізації і дозволять

підвищити продуктивність кожної людини. Розглянемо найпопулярніші з них.

Forest – актуальна програма, яка дає змогу знизити рівень витрат часу на розважальний контент, месенджери та соціальні мережі на телефоні або на комп'ютері. Користувач встановлює програмне забезпечення і ставить таймер на 30-120 хв. для виконання певної задачі та цією дією «саджає дерево у додатку» візуалізуючи витрати часу. Якщо дотримуватись правил, дерево з кожною хвилиною зростає, на екрані з маленького паростка з'являється дерево в обмін на продуктивність, але якщо перейти з додатку до сторонніх програм, дерево може миттєво загинути. На екрані з'являється повідомлення: «Через це ваше маленьке миле дерево може загинути», користувач припиняє свої дії на сторонньому сайті або програмі та повертається до роботи. Це чудова мотивація, дає можливість дисциплінувати себе і в результаті у виростає величезний ліс із «продуктивних дерев». Користуючись програмою отримані в застосунку бали можна перерахувати на висадку реального дерева, оскільки Forest співпрацює з фондом Trees for the Future. Це додає витраченому часу суспільної значущості.

Toggl – програмний засіб для моніторингу й аналізу активності протягом дня, тижня, місяця, року. Розпочинаючи діяльність, вмикаємо таймер і по закінченню вимикаємо. Причому відлік часу можна робити як для діяльності на комп'ютері (дистанційне навчання, робота в соціальних мережах) та і для офлайнних справ (готування їжі). В кінці дня програма розподіляє дані по попередньо сформованих розділах й будує графік витрат часу, що дозволяє оцінити структуру витрат часу, зрозуміти де потрібно прискорити роботу, які задачі або дії можна скоротити, та зрештою є можливість навчитися планувати свій день, краще розуміючи власні звички та щоденні робочі потреби [2].

Google Keep – вважається одна із найкращих інструментів для збереження нотаток та робочих ідей, можна також користуватися

голосовим повідомленням (зберегти у аудіоформаті або конвертувати це в текст), додати фотографію, намалювати чи написати у вигляді рисунку, який перетвориться у текст або буде збережений як малюнок. Аудіо та відеоформати інформативніші та й створювати їх можна швидше ніж набивати текст. Зручно використовувати окремі списки справ, як робочих так і особистих, в тому числі й поєднувати їх, що особливо актуально при дистанційній роботі. Можливе й спільне використання, коли поділились нотатками, наприклад, із співробітниками структурного підрозділу чи проектної команди. Кольорова індикація записів полегшує роботу та сприйняття нотаток, дозволяє встановлювати пріоритети в списку. До додаткових сервісів варто віднести можливість налаштування нагадування, локацій, тегів та інтеграція з Google-календарем. Останнє в свою чергу дозволяє прикріплювати документи, створювати відеозустрічі тощо. В цілому, принцип роботи дуже схожий на прості нотатки в смартфоні, але Google Keep має також нестандартні функції та ряд переваг, зокрема доступний безкоштовно на iOS та Android.

Remember The Milk – онлайн-планер, котрий організує планування у розрізі основних розділів: Вхідні – можливість сортувати завдання за днями, наприклад, сьогодні, завтра, на цьому тижні або місяці. Списки – корисні примітки, завдання та інше, котрі можна розподілити на тематичні списки. Розумні списки дозволяють виділити найважливіші пункти і задачі. Підзадачі – функція дозволяє розбити великі сумарні задачі дрібніші. Через розділ «Контакти» можна запросити клієнтів (колеги, друзів) на заходи, а коли вони приймуть запрошення, поділитися додатковою інформацією. Сервіс інтегрується з Microsoft Outlook, Google Calendar, Google Maps, Twitter, що дозволяє синхронізувати дані цих додатків. Позитивним є можливість роботи під iOS та Android.

Tide – застосунок для регламентації роботи, особливо доречний при організації самостійної роботи, бо вирішує проблему прокрастинації та підвищує продуктивність праці за системою Pomodoro. Система

передбачає налаштування термінів роботи і перерв під власні потреби і можливості, але оптимально 25 хвилин роботи і 5 хвилин перерви. Періоди роботи і відпочинку по таймеру дозволяють виконати великі обсяги роботи без зайвого навантаження [2]. Така організація праці актуальна й з позицій нормативів організації праці при роботі на персональному комп'ютері, що є стандартними умовами для фахівця.

Наостанок, тенденції дистанційної роботи і навчання, ауторсингу, самозайнятості, багатозадачності вимагає залучення застосунків тайм-менеджменту для раціонального розподілу часу і організації праці.

Список використаних джерел:

1. Керування часом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%BC
2. Додатки для ефективного тайм-менеджменту // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chiacademy.software/blog/5-cikavih-dodatkov-dlya-efektivnogo-time-managmentu>

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ТЕТЯНА СЕМЕНОВА, кандидат економічних наук, доцент

МИКИТА АЛЕКСЄЄНКО, магістрант

Український державний університет науки і технологій

Переорієнтація виробництва на споживача викликала необхідність докладного вивчення його потреб, смаків та їх коригування з метою просування товарів на ринок. У відповідності до цих потреб на українських підприємствах почала формуватися товарна політика як особливий напрямок їх діяльності. Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної та маркетингової діяльності підприємств на ринку. Маркетинговим аспектом є комплекс дій, спрямованих на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційним – отримання прибутку та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство, яке спеціалізується на виробництві амуніції для домашніх тварин. Асортимент фірми представлений повідками, нашійниками, шлеями, намордниками. Комерційна діяльність суб'єкта господарювання здійснюється не тільки в Україні, а і за її кордонами.

На підприємстві максимальну увагу приділяють якості продукції, контролюючи увесь цикл виробництва. Матеріали, які використовують у виробництві, тестують в спеціальних лабораторіях на більш як 20 показників: безпека для здоров'я тварин, якість шкіри, тканин та ниток, гіпоалергенність, міцність, зносостійкість, витривалість при різних

кліматичних умовах тощо. За матеріалами виробів спостерігається тенденція до покупки більш бюджетних виробів з текстилю (брезент, нейлон), досить стабільний попит має шкіра, але середнього класу, та все більше її частка заміщується з матеріалів-замінників.

На замовлення підприємства найкращі шкіряні підприємства України виробляють сировину, яка відповідає найжорсткішим європейським вимогам: якості, міцності, еластичності, стійкості до тертя та гідрофобності. Вироби за такого класу шкіри довгий період часу не вигорають на сонці, не витираються, стійкі до вологи та деформації, а також дарують відчуття комфорту тварині. Динаміка реалізації продукції підприємства за видами представлена в таблиці 1.

Таблиця 1
Реалізація продукції за видами (тис. грн)

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	Зміни, ±	
			абс., тис. грн	відн., %
Нашийник	6669,2	6788,9	119,6	1,8
Поводок	4546,6	3878,1	-668,5	-14,7
Шлея	1864,8	2175,9	311,1	16,7
Намордник	903,1	1432,1	529,0	58,6
Перестібка	185,3	150,1	-35,2	-19,0
Комплект (поводок і шлея)	321,2	368,7	47,5	14,8
Ринговка	151,2	143,1	-8,0	-5,3
Спарка	31,3	36,5	5,2	16,6
Карабін	10,7	7,9	-2,8	-26,1
Інша продукція та послуги	725,7	290,0	-435,7	-60,0
Всього продукції	15409,0	15271,3	-137,7	-0,9

Найбільше зростання протягом аналізованого періоду відбулося при реалізації намордників для собак крупних порід (529,0 тис. грн або

58,6%). Обсяг продажу спарок та шлей також значно виріс (відповідно на 16,6% та 16,7%). Підвищився попит на комплекти товарів (поводок і шлея), що призвело до зростання збуту на 47,5 тис. грн (14,8%). Незначно підвищився продаж нашійників у відносному вигляді (всього на 1,8%), що у вартісному вигляді становить 119,6 тис. грн.

Скоротився збут поводків на 668,5 тис. грн (-14,7%), перестібок – на 35,2 тис. грн (-19,0%), ринговок – на 8,0 тис. грн (-5,3%), карабінів – на 2,8 тис. грн (-26,1%). Інша продукція та послуги включає: ліки для тварин, ремонт нашійників, ремні збройові, доставка товару, здача в оренду стойки тощо.

Найбільшу виручку підприємство отримало у 2021 році за рахунок виробництва та продажу нашійників на собак та котів (44,5%), а також поводків (25,4%). Інші види продукції користуються меншим попитом на ринку амуніції для домашніх тварин.

Частка марочних товарів фірми становить 29,5% за номенклатурою від загальної кількості продукції, яку було реалізовано у 2021 році, та 39,8% за обсягом продажу. Відхилення між цими показниками пояснюється тим, що ціна фірмових (марочних) товарів зазвичай на 15-20% вище, ніж немарочних. Найбільшим попитом користується торгова марка «Practic». Частка немарочних товарів фірми становить 60,2% від загальної виручки.

Розрахуємо показники товарної номенклатури (довжину, ширину, середню глибину та гармонійність) підприємства за наведеними даними (табл. 2).

Таблиця 2
Номенклатура продукції

Вид продукції	Кількість товарних одиниць	Частка за номенклатурою, %
Нашийник	1318	57,1
Поводок	635	27,5
Шлея	191	8,3
Намордник	38	1,6
Перестібка	41	1,8
Комплект (поводок і шлея)	37	1,6
Ринговка	36	1,6
Карабін	7	0,3
Спарка	6	0,2
Всього продукції	2309	100,0

1. Широта (кількість виділених за певними ознаками продукції, які виготовляє суб'єкт господарювання): 9 товарних груп.

2. Глибина (кількість товарних одиниць кожного з видів) наведена у таблиці 2 (другий стовпчик). Достатньо високі показники по глибині асортименту пояснюється тим, що нашийники випускаються із різних матеріалів, різної довжини, ширини, кольору, з різними прикрасами, різних торгових марок та різної якості. Те ж стосується поводків.

3. Довжина (загальна кількість товарних одиниць у номенклатурі продукції): 2309 найменувань продукції;

4. Середня глибина:

$$\bar{Г} = \frac{Д}{Ш} = \frac{2309}{9} = 256,6 \approx 257$$

5. Гармонійність номенклатури (характеризує рівень подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією

виготовлення, характеристиками, методами збуту) – номенклатура є гармонійною за технологіями виготовлення, призначенням, методами збуту.

Продукція підприємства знаходиться на етапі зрілості. Для довшого втримання товару на цій стадії фірма використовує модифікацію продукції у вигляді зміни складу продукції, розширення асортименту, поліпшення зовнішнього вигляду, а також модифікацію ринку за рахунок пошуку нових способів використання товару.

Для аналізу та удосконалення товарної політики нами також було використано ABC-XYZ-аналіз [1]. Якщо класифікувати товари підприємства за їх доходністю (табл. 1), то придатним є такий розподіл:

Клас А – нашійники та поводки, які приносять 69,9% доходу;

Клас В – шлеї та намордники, які приносять 23,6% доходу;

Клас С – комплекти (поводок і шлея), перестібки, ринговки, спарки, карабіни та інша продукція, які приносять 6,5% доходу.

XYZ-аналіз асортименту полягає в угрупованні товарів за трьома групами на основі мінливості їх продажів за минулі періоди [2], яка оцінюється за допомогою коефіцієнта варіації. Якщо класифікувати товари підприємства за їх мінливістю (табл. 2), то придатним є такий розподіл:

Клас Х – нашійники, поводки, комплекти (поводок і шлея), ринговки та спарки, за якими коефіцієнт варіації менше 10%;

Клас Y – відсутні товари підприємства, за якими коефіцієнт варіації від 10% до 25%;

Клас Z – перестібки, намордники та карабіни, за якими коефіцієнт варіації більше 25%.

Сумісний ABC-XYZ-аналіз у результаті групує товари на 9 класів. Можна стверджувати, що товари із групи AX – безумовні лідери, а із групи CZ – кандидати на вилучення з асортименту. Товари категорії X варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу

(AX – дещо більше прогнозованої кількості, а товари категорії Z, зокрема BZ та CZ, часто доцільно реалізовувати (поставляти) за попереднім замовленням [3].

Якщо класифікувати товари фірми за сумісним ABC-XYZ-аналізом, то придатним є такий розподіл:

Клас AX – нашійники та поводки;

Клас BX – шлеї;

Клас BZ – намордники;

Клас CX – комплекти (поводок і шлея), ринговки та спарки;

Клас CZ – перестібки та карабіни.

В класах AY, AZ, BY та CZ товари відсутні.

Таким чином, основну увагу підприємству слід приділити удосконаленню основних товарів – нашійників та поводків.

Для вдосконалення товарної політики визначимо напрямки, робота в яких дозволить підприємству бути найбільш конкурентним на ринку, збільшити товарообіг, а отже, збільшити прибуток:

- поліпшення якості продукції;
- здійснення пошуку нових покупців;
- освоєння нових видів продукції;
- впровадження нових умов співпраці (відстрочення платежів, бонусні програми, знижки тощо);
- активізація стимулювання збуту;
- удосконалення технічного виробництва товарів, а саме:
 - заміна обладнання, придбання нового;
 - поліпшення технічної бази суб'єкта господарювання;
 - збільшення обсягу виробництва;
 - звільнення робочої сили для виконання іншої роботи.

Список використаних джерел:

1. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2003. 250 с.
2. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія і практика: Навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2008. 272 с.
3. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ І СУТНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ОЛЕКСІЙ ВОВК, здобувач вищої освіти, гр. МгМТ-1-21

Науковий керівник: Н. Дуброва, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Одним із глобальних питань для сучасних українських підприємств сьогодні є підтримання конкурентоспроможності та збереження діяльності в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Ця проблема, як і ціла низка подібних проблем, не нова для сучасного бізнесу. Незважаючи на більш ніж тридцятирічні спроби налагодити ринкові відносини, цілий комплекс підприємств досі не може повернутись до обсягів виробництва провідної економіки. На наш погляд, однією з основних причин ситуації є неможливість оцінити інформаційно-комунікаційний потенціал компанії та контролювати його розвиток.

Донедавна потенціал компанії зводився виключно й у найкращому разі до вивчення виробничого потенціалу. Тим часом, на наш погляд, не можна ототожнювати виробничий потенціал з економічним чи макроекономічним потенціалом підприємства, як і діяльність сучасного підприємства – лише з виробництвом продукції та наданням послуг.

Розвиток інформаційної економіки впливає на пріоритети управління складними соціально-економічними системами. Поєднання процесу передачі інформації з комп'ютерними технологіями змінило уявлення про засоби зв'язку, здатні координувати важливу частину потоку інформації та діяльності з управління людськими ресурсами та гармонізувати ці процеси. Комунікаційна сутність інформації та змісту у частині передачі продуктів управлінської діяльності розкривається в системах інформаційного забезпечення; істотна його сторона в асиміляційній частині реалізується у процесі споживання інформації, що тотожно формуванню нового знання – потенційної можливості. У той же час ускладнення комунікативних процесів, глобалізація, збільшення масштабів та темпів інновацій, зростаюча роль достовірної інформації у внутрішньо- та міжорганізаційних відносинах потребують пошуку резервів розвитку.

Запорукою успішного та ефективного управління за певних умов є здатність пристосовуватися до змін довкілля, джерелом яких є інформаційно-комунікативний потенціал, що розкриває управлінську перспективу майбутнього стану. Істотним завданням для торгівельного підприємства є проведення такої оцінки, яка дає можливість не тільки визначити її вартість, а й обґрунтувати управлінські рішення в умовах, що змінюються, і конкретних обставин конкретних ситуацій. У процесі споживання інформації інформаційний ресурс, що поєднується з інтелектуальним продуктом, стає продуктивною силою, стратегічним ресурсом, імпульсом активізації інноваційних управлінських комунікативних відносин.

Основою для здійснення всіх видів та форм управління бізнесом, де основним ресурсом є інформація, а основною технологією є комунікація, визначається управлінням інформаційно-комунікаційним потенціалом на основі використання сучасних технологій та через

призму групових відносин (в рамках експлуатації інформаційно-комунікаційних систем управління).

У сучасних умовах розвиток підприємства та його конкурентоспроможність залежать від ефективного використання інформаційних систем та технологій, основним призначенням яких є управління інформаційними ресурсами та ефективне управління інформаційно-комунікаційним потенціалом загалом. Однак для досягнення успіху необхідно враховувати всі фактори, що мають прямий чи опосередкований вплив на розвиток інформаційних систем та технологій в управлінні бізнесом.

Серед основних чинників, що надають негативний вплив та перешкоджають розвитку інформаційного потенціалу, можна назвати: недосконалість та нестабільність нормативно-правової бази; погана підготовка персоналу; системні питання безпеки технічних рішень та передачі даних; наявність конфіденційних бізнес-даних та складність їх обробки; непідготовленість контрагентів; низька потреба в інноваційних каналах продажу більшості вітчизняних компаній.

В умовах глобалізації та євроінтеграції постійно збільшується кількість покупців та продавців на інформаційному ринку, розширюються можливості експлуатації, інтелектуалізуються продукти та послуги. Емпіричні дослідження показують, що більшість всесвітньо відомих компаній працюють у сфері інформаційних технологій. Кожен із секторів інформаційного ринку пропонує компаніям широкий спектр можливостей для захисту та розвитку своєї сфери діяльності. Однак є фактори, що зумовлюють особливості практичного поширення та використання інформаційних ресурсів у різних країнах. Звісно, використання інформаційних ресурсів та інформаційного потенціалу загалом може мати економічний сенс. Результат багато в чому визначається економічною ситуацією в країні та державною політикою у сфері інформатизації.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та все більша комп'ютеризація виробничих та управлінських процесів можуть стати основою для довгострокового підвищення ефективності підприємства, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення необхідного рівня інформаційної безпеки.

З одного боку, інформаційний потенціал відбиває ефективність діяльності підприємства, з іншого боку, його інформаційна безпека є необхідною умовою формування економічної безпеки підприємства.

Основними елементами, що забезпечують ефективне формування та використання інформаційного потенціалу компанії, а отже, і економічну безпеку компанії, є інформаційно-комунікаційні системи та технології, людські ресурси та економічна безпека компанії.

ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ ЯК ПОШИРЕНИЙ МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ВАЛЕРІЙ ГАРКАВИЙ, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Клейтон Кристенсені і Майкл Овердорф, в своїй публікації «Управление бизнесом» стверджують, що керівники, які займаються інноваціями, у своїх спробах придбати здібності повинні не тільки особливо оцінювати здібності та слабкі сторони, що ховаються в ресурсах, процесах та цінностях своєї компанії, а й так само уважно розглядати поглинання. Компанії, що успішно набувають нових здібностей в результаті поглинань, знають, де саме в компанії вони знаходяться, і правильно засвоюють їх. Керівники-покупці починають із запитання: «Звідки взялася ця цінність, за яку я щойно так дорого

заплатив? Чи виправдана ціна придбаними ресурсами? Чи значну частину вартості поглиненої компанії склали процеси та цінності?».

Якщо здібності, що купуються, полягають в процесах і цінностях компанії, що купується, то керівнику-покупцю слід відмовитися від інтеграції поглиненої компанії в материнську організацію. Інтеграція знищує процеси і цінності фірми, що купується. Як тільки керівників компанії, що поглинається, змусять прийняти спосіб ведення бізнесу компанією-покупцем, здібності їх компанії випаруються. Набагато кращою стратегією було б дозволити бізнесу, що поглинається, зберегти незалежність і влити ресурси материнської компанії в процеси і цінності придбаної організації. Такий підхід дійсно є придбанням нових здібностей.

Однак якщо основною причиною успіху компанії, що купується, і її поглинання були її ресурси, то має велике значення інтегрувати новий бізнес у існуючий. По суті це означає включення співробітників, продуктів, технологій і клієнтів, що купуються, в процеси материнської компанії з метою підвищення наявних у неї здібностей.

З цієї точки зору доцільно оцінити небезпеки злиття компаній Daimler і Chrysler. Chrysler мав небагато ресурсів, які можна було вважати унікальними. Її недавній успіх на ринку спирався на процеси – зокрема на процеси розробки продуктів та інтеграцію зусиль постачальників великих вузлів автомобілів. Як же Daimler ефективніше використовувати можливості компанії Chrysler? Задля зниження витрат Уолл-стріт вимагає від керівництва компаній їхньої консолідації. Але при інтеграції двох компаній будуть поставлені під загрозу ті процеси, які зробили Chrysler таким привабливим придбанням.

Ситуація нагадує придбання 1984 року компанією IBM телекомунікаційної компанії Rolm. Серед ресурсів Rolm не було нічого такого, чого вже не було IBM. Швидше, значення мали процеси Rolm у галузі розробки офісних телефонних станцій та пошуку нових ринків для

їхнього збуту. Спочатку IBM усвідомлювала важливість збереження неформальної та незвичайної організаційної культури Rolm, яка різьчила відрізнялася від методичного стилю IBM. Однак у 1987 році IBM ліквідувала компанію Rolm як свою філію та прийняла рішення про повну її інтеграцію у власну корпоративну структуру. Керівництво IBM скоро переконалося у помилковості цього кроку. Коли воно спробувало проштовхнути ресурси Rolm – її продукти та клієнтів – через свої процеси, відшліфовані великим комп'ютерним бізнесом, справи Rolm серйозно погіршилися. Комп'ютерна компанія, чиї цінності пов'язані з рентабельністю продажів на рівні 18%, не могла всерйоз зацікавитися продукцією з набагато меншою рентабельністю. Інтеграція Rolm у IBM знищила саме джерело первісної цінності угоди. Daimler-Chrysler, поступаючись тиску інвестиційної спільноти, що вимагає економії від підвищення ефективності, виявилася на краю тієї ж прірви. Схоже, що інтуїція фінансових аналітиків найчастіше краще розпізнає цінність ресурсів, аніж цінність процесів.

І навпаки - процес поглинань у Cisco Systems проходив так гладко тому, що, вона зберігала ресурси, процеси та цінності з урахуванням правильної перспективи. У період між 1993 і 1997 роками компанія купувала в основному дрібні компанії, які проіснували менше двох років, організація яких знаходилася на ранній стадії становлення та ринкова цінність яких спиралася переважно на ресурси - особливо на інженерів та продукти. Компанія Cisco поєднувала ці ресурси зі своїми ефективними процесами розробки, логістики, виробництва та маркетингу і відмовилася від всіх процесів і цінностей, що прийшли з придбаними компаніями, оскільки платила вона не за них. У деяких випадках, коли компанія набувала більшої і зрілої організації - зокрема, StrataCom в 1996 році, - Cisco не інтегрувала її. Навпаки, вона дозволила StrataCom залишитися незалежною і вклала суттєві ресурси в організацію StrataCom, щоб сприяти більш швидкому зростанню.

Керівники організацій, які зіткнулися зі змінами, спочатку мають визначити, чи мають необхідні ресурси для успіху. Потім їм потрібно запитати себе, чи є в організації необхідні процеси та цінності для успіху у новій ситуації. Це друге питання не таке природне для більшості керівників, тому що процеси виконання роботи та цінності, якими користуються співробітники в процесі прийняття рішень, добре послужили їм у минулому.

Автори дослідження зазначали, що сподіваються, що запропонована ними модель привчить менеджерів думати про те, що ті здібності, які роблять їх організації ефективними, визначають і їхні слабкі сторони. Щодо цього певний час, витрачений на самокритичний пошук чесних відповідей на такі питання, принесе неоціненну користь: «Чи придатні для вирішення нової проблеми ті процеси, які звично використовуються для виконання роботи в нашій організації? Як вплинуть цінності організації на цю ініціативу - чи стане вона високопріоритетною чи тягнеться позаду?»

Нічого страшного, якщо відповіді на ці питання будуть негативними. Усвідомлення проблеми – найважливіший крок у її вирішенні. Видавати тут бажане за дійсне - означає вести команду новаторів по дорозі, що загрожує неминучими перешкодами, коливаннями та розчаруваннями. Інновації часто здаються усталеним компаніям такими важкими, тому що ті наймають висококваліфікованих людей і потім змушують їх працювати в організаційних структурах, процеси та цінності яких зовсім не пристосовані для поставленого завдання. Головний обов'язок менеджменту в наш час перетворень – домогтися, щоб обдарованим людям було затишно у сприйнятливих організаціях.

СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

ІВАН ЄПІФАНЦЕВ, Здобувач вищої освіти: МгМТ-1-21

Науковий керівник: Ю. О. Коломoeць, к.ю.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Процеси, що відбуваються в українській економіці, направлені на реформування господарського механізму підприємств у рамках їхньої переорієнтації на лідерство на ринку та вирішення проблеми формування стратегічної конкурентоспроможності в окремих сегментах ринку. Означені процеси не можливі без ефективної та своєчасної логістичної діяльності, яка забезпечує підвищення їх ефективності та рентабельності.

Наразі теорія ефективності як наука переживає стадію становлення. Зростання популярності категорії «ефективність» зумовило її поширення на інші науки, а також до більш глибокого визначення терміну в економічному та кількісному аспектах. Водночас збільшилася кількість розбіжностей у трактуванні вченими та практиками категорії «ефективність» як критерію оцінки господарювання сучасних підприємств.

Ефективність логістичної діяльності – показник (або система показників), який характеризує рівень якості операційної діяльності компанії за заданого рівня загальної суми логістичних витрат. Під ефективністю логістичної діяльності підприємства можна розуміти і ступінь повноти та якості виконаного завдання, поставленого перед ним. Кількісним результатом ефективності логістичної діяльності може бути рівень фактичного результату діяльності підприємства проти встановленого показника (цільового показника), або величина фактичного досягнення результату. При цьому результат не

встановлюється, а методичні рекомендації та вказівки щодо його визначення не даються.

Науковці, які досліджують проблему ефективності логістичної діяльності, стверджують що ефективність логістичної діяльності визначають через загальну ефективність діяльності або відношенням результатів використання внутрішнього потенціалу до витрат на створення системи у процесі задоволення споживачів. Сутність ефективності як економічної категорії розглядається дослідниками як форма, що відбиває рівень економічності функціонування системи.

Відповідно до методу індуктивного дослідження, для розуміння ефективності логістичної діяльності підприємства є сенс звернутися до поглядів відомих вчених. Отже, зіставляючи погляди зарубіжних та українських фахівців у галузі логістики щодо розуміння та інтерпретації ефективності логістичної діяльності підприємства, можна відзначити, що науковці:

1) формулюючи визначення ефективності логістичної діяльності, насамперед характеризують акцентування її впливу на рівень обслуговування клієнтів чи безпосередньо на операційну діяльність підприємства;

2) ефективність логістичної діяльності пов'язана із функціонуванням логістики підприємства;

3) схильні вважати, що ефективність логістичної діяльності є специфічною оцінкою діяльності організації, що відображає не тільки її здатність забезпечувати економічне зростання, але і її здатність стимулювати прогресивні структурні та якісні зміни в організації логістики, формуванні системи відносин з клієнтами.

Крім того, слід зазначити, що для оцінки ефективності логістичної діяльності вчені рекомендують використовувати різноманітні критерії як за методикою визначення, так і за змістом – це критерії якості

обслуговування клієнтів та співвідношення між результатом діяльності та витратами на її здійснення.

Наведений матеріал дає підстави констатувати, що думки вчених щодо розуміння та визначення ефективності логістичної діяльності сучасного виробничого підприємства сильно відрізняються. Для досягнення згоди з цього питання необхідно детальніше проаналізувати підходи до визначення категорії «Ефективність логістичної діяльності» та рекомендації щодо використання показників для їхньої кількісної оцінки.

ПОТОЧНИЙ СТАН МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ІННА ЗАСТАВА, старший викладач

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Малий та середній бізнес є запорукою розвитку будь якої сильної країни, він створює диверсифіковану економічну структуру, допомагає вирішувати питання з зайнятістю, з різноманітним форм бізнесу і підприємництва.

На даний час бізнес має конкретні проблеми: покупці не здатні оплачувати послуги; не вистачає коштів; проблема з обіговими коштами на окупованих територіях; проблема постачання комплектуючих; валютні обмеження; митне оформлення уповільнилось в порівнянні з попередніми періодами; втрата персоналу; пошук партнерів в європейських країнах. Ключовою проблемою є замовлення, бо внутрішній ринок впав в рази, тоді як зовнішні ринки важкі в силу низки причин: логістика, обмеження по виїзду спеціалістів, закупівля валюти, персонал.

Згідно із дослідженням Асоціації експертів зі сталого розвитку, фінансової підтримки свого бізнесу потребують 95,3% представників

мікро, малого та середнього бізнесу і в середньому для підтримки їх діяльності потрібно щонайменше 6 млрд. євро у 2022 році. Водночас, згідно з результатами дослідження вищезгаданої асоціації, поточна ситуація в країні найменше вплинула на агропідприємства(крім тих, хто опинився на тимчасово окупованих територіях) та на ІТ -компанії. Найбільшого впливу зазнали виробники різних видів продукції.

Тому фінансова підтримка малому та середньому бізнесу потрібна. Підтримка держави є вичерпною і навантаження на бюджет, без міжнародної допомоги, міжнародних фінансових інституцій буде неможливе. Завдання фінансових інституцій, асоціацій, створювати можливості для бізнесу, щоб відновити його з іншим статусом і в іншому форматі.

Пряма допомога у вигляді грантів не є мультиплікатором розвитку бізнесу. Є багато донорів, які надають розширену підтримку. Від бізнесу потрібні хороші ідеї, проектні заявки ревалентні до економіки країни з одного боку, а з іншого є великий виклик як синхронізуватися з тими ж пріоритетами Євросоюзу, оскільки треба відповідати вимогам європейських грантів. Грант-одноразова допомога, він не дисциплінує. Треба грант розглядати в поєднанні з банківським фінансуванням. На сьогоднішній день бізнес готовий до фінансування. В першу чергу питання до спрощення доступу до нього в частині вартості ресурсів, в частині надання гарантійних механізмів, які покривають потреби в заставі. На це повинна спрямовуватись допомога міжнародних фінансових інституцій і допомога держави і саме це створює такий мультиплікаційний ефект.

Для того щоб іноземні інвестиції заходили в країну треба створювати гарантійний інструмент.UNIDO тривалий час працює в Україні за проектом, спрямованим на впровадження стандартної системи енергетичного менеджменту у промисловості країни. Доведено, що вкладати кошти в енергоефективність вигідно. Це постійне скорочення

операційних витрат, це шлях підприємства виробляти конкурентоспроможний продукт, як на національному так і на міжнародному ринках. Відбудова держави має відбуватись за новими екологічними, енергоефективними стандартами. UNIDO надає фінансовий механізм разом з Укргазбанком - зеленим банком, отримати позики без застави зі зниженою % ставкою на заходи з енергоефективності.

Сьогоднішня війна відкидає бізнес назад в досягненні певних національних планів. Але відновлюватись економіка повинна на принципах сталості і йти до зеленої економіки.

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА «БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО»: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МОЖЛИВОСТІ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

ДАР'Я КАРАМУШКА, аспірант кафедри менеджменту і права

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Концепція ощадливого виробництва широко ототожнюється з усуненням втрат через «позбавлення» організації від будь-якої непотрібної діяльності. Однак на практиці це занадто вузький підхід, який не дає очікуваної вигоди у вигляді оптимізації функціональності ключових напрямків діяльності компанії, пов'язаних, перш за все, з якістю, часом і вартістю. Ефективне та результативне впровадження концепції не зводиться лише до реструктуризації, але потребує тривалої та багатогранної трансформації на всіх рівнях організаційної структури. У секторі логістики бути ощадливим – це спосіб розпізнати та усунути марнотратну діяльність із ланцюжка поставок. Мета полягає в тому, щоб збільшити потік і швидкість доставки продукту. Економна логістика полягає в удосконаленні операцій на всіх рівнях і оптимізації ланцюга

постачання шляхом зменшення відходів, що важливо для контролю ланцюга постачання.

Удосконалення операцій і оптимізація ланцюга постачання досягається шляхом усунення непотрібних етапів доставки, а також за рахунок:

- Кращого управління запасами та матеріалами
- Мінімізації запасів / усунення надлишкових запасів
- Мінімізації транспортування «повітря» (транспортні ресурси повинні бути максимально заповнені)

Інші важливі фактори включають: балансування виробничих ліній і скорочення коефіцієнта часу виконання замовлення (вимірюється від часу замовлення до часу доставки), зменшення рівня запасів, усунення простоїв, затримок і небажаної мінливості, а також більшу доступність продуктів разом із гнучкістю по всьому ланцюгу постачання. Застосування вказівок економної логістики на регулярній основі допомагає запобігти будь-яким дефіцитам процесів, головним чином ґрунтуючись на систематичному аналізі процесів і підтримці поточних операцій за допомогою ряду інструментів, типових для концепції ощадливості, наприклад VSM, Kanban, TPM або 5S. Економна логістика – це не програма або короткострокова програма скорочення витрат. Це скоріше спосіб роботи, спрямований на усунення відходів уздовж усіх потоків створення цінності, де кінцевою метою є забезпечення ідеальної цінності для клієнта.

Ланцюжки постачання сільськогосподарської продукції, які є одними з найскладніших і проблемних у світі, можна спростити за допомогою складних технологій моніторингу та аналітики. Використання штучного інтелекту і автоматизації може допомогти компаніям впоратися зі зростанням витрат на оплату праці та плинності кадрів, одночасно усуваючи джерела втрат їжі та відходів, а також витрати, які це спричиняє. Як і у виробничому та технологічному секторах, принципи,

інструменти та методи демонструють вражаючі результати та додають економічну цінність у сільськогосподарському секторі. Ефективні в сільському господарстві практики, засновані на ощадливому виробництві, включають:

Відображення потоку цінностей: засіб ідентифікації та створення детальної карти всіх етапів робочого процесу, щоб визначити ті, які приносять цінність, і усувають усе непотрібне, що вважається марнотратством. Оскільки дані свідчать про те, що 40 відсотків усієї їжі, вирощеної у світі, залишаються нез'їденими, сільськогосподарська галузь є головною для зменшення відходів.

Стандартна робота: процес документування найкращого способу виконання завдання, що супроводжується діаграмами, фотографіями та покроковими інструкціями. Така система, як Lean Daily Leadership Process, може встановити рутини та методи комунікації, щоб кожен у сільськогосподарському підприємстві знав, що і коли робити.

Total Productive Maintenance (TPM): ощадливий підхід до управління активами, який залучає всіх керівників і співробітників до аналізу обладнання та виявлення проблем, щоб запобігти несправностям, поломкам, аваріям та іншим збиткам. TPM може бути корисним для обслуговування комбайнів, тракторів, іригаційних систем, обладнання для обприскування, транспортних вантажівок та іншого обладнання. TPM не тільки подовжує термін служби обладнання, але й запобігає поломкам, які можуть спричинити втрату врожаю в критичні моменти, наприклад збирання врожаю.

На сучасному ринку логістичні компанії впроваджують ініціативи ощадливості (Lean), щоб виявити і усунути відходи та неефективність. Впровадження ощадливої логістики у ваш бізнес приносить значні покращення не лише одній конкретній ділянці ланцюга постачання, але й усьому ланцюжку створення вартості в цілому. Це дає змогу реагувати на вимоги споживачів, що швидко змінюються, завдяки вищій якості,

нижчій вартості, меншій потребі в обіговому капіталі та швидшому часу виконання. Ефективне та результативне перенесення принципів економічного менеджменту в логістику в широкому розумінні не обмежується використанням інструментів для зменшення непотрібної діяльності, яка називається марнотратством. Застосування у сфері логістики також є серією кроків для покращення та полегшення процесів у ланцюзі поставок, а також здатності працювати в різних, часто нестабільних умовах для управління організацією. Результати дослідження, проведеного в Сполучених Штатах, чітко вказують на те, що лише самонавчаючі організації, здатні визначати загрози та вирішувати їх проблеми в найкоротші терміни, здатні отримати відчутну вигоду від Lean, особливо у сфері логістики, як внутрішній і зовнішній.

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО: СПІЛЬНІ РИСИ І ВІДМІННОСТІ

ОЛЕСЯ ЛЕБЕДЕНКО, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Поняття «керівництво» і «лідерство» часто ототожнюють, вважаючи їх синонімами. Для того, щоб з'ясувати питання щодо тотожності цих понять, а також розібратися в їхніх спільних та відмінних рисах, необхідно розглянути особливості керівництва та лідерства.

Керівництво передбачає можливості впливати на поведінку інших людей, які надаються керівнику згідно з офіційними повноваженнями відповідно до займаної посади.

Термін «керівництво» широко використовується в сфері управління персоналом. Успішне керівництво ґрунтується на вмінні керівника ставити мету, планувати, організовувати, забезпечувати контроль і

координацію діяльності, встановлювати зворотний зв'язок зі своїми підлеглими.

Лідерство передбачає здатність впливати на поведінку інших людей, які добровільно і неофіційно висувають зі свого оточення на роль лідера особистість, яка є рівною (або майже рівною) їм за соціальним становищем, визнаючи за нею таке право.

Лідерство ґрунтується не на формальних владних повноваженнях, а на певних характеристиках особи, її якостях, здібностях, харизмі, на соціально-психологічній взаємодії в колективі. Процес лідерства є більш складним, ніж процес керівництва і передбачає наявність в організації не підлеглих, а послідовників.

Таким чином, керівництво є соціально-адміністративною характеристикою, визначається соціальним статусом в суспільстві відповідно до займаної посади. А лідерство є психологічною характеристикою, і визначається неформальними психологічно-емоційними відносинами [2].

Спільним для керівництва і лідерства є те, що ці суспільні явища передбачають цілеспрямований вплив на людей, виступаючи засобами організації та координації діяльності членів соціальної групи. Керівник і лідер часто вирішують спільні проблеми. І керівництво, і лідерство покликані стимулювати колектив, спрямовувати його на вирішення певних завдань. І керівнику, і лідеру притаманні функції організаторів та координаторів в групі.

Проте, між керівництвом і лідерством є суттєві відмінності. Головними відмінностями між керівником і лідером є наступні:

- керівника призначають офіційно, а лідер визначається стихійно;
- керівник має права та обов'язки відповідно до законодавства, у лідера відсутні формальні права та обов'язки;

- керівник, на відміну від лідера, наділений офіційно встановленими засобами впливу на підлеглих, що передбачає застосування певних санкцій;

- керівник представляє свій колектив у сфері зовнішніх відносин, а лідер опікується, головним чином, відносинами в групі;

- керівник несе офіційну відповідальність за стан справ у колективі, лідер такої відповідальності не несе;

- керівник створює певні правила, наказує підлеглим, лідер меншою мірою спирається на прийняті управлінські методи, може нехтувати встановленими правилами, не наказує, а переконує своїх послідовників;

- вплив керівника базується на владних повноваженнях, спирається на субординацію, санкції, контроль, вплив лідера базується на харизмі, спирається на довірливі відносини, дискусію;

- керівник займається регулюванням офіційних відносин групи, як соціального об'єкта, а лідер здійснює регулювання міжособистісних стосунків у групі;

- лідерство виникає за наявності мікросередовища, керівництво пов'язане з системою суспільних відносин, оскільки є елементом макросередовища [1].

Відмінність між лідером і керівником проявляється в природі мотивації як самого себе, так і свого колективу, в особливостях їх ролей і функцій, які вони виконують. Керівництво є більш стабільним явищем. Лідерство – явище менш стабільне, його поява та існування в значній мірі залежить від настрою групи, особистісних відносин.

Для успішної діяльності колективу необхідні і керівництво, і лідерство. Керівництво потрібне для того, щоб здійснювати процес управління на офіційних засадах. Лідерство виступає рушійною силою, яка згуртовує співробітників, надихає їх на нові звершення.

Виходячи з відмінностей між керівником та лідером, в групі можуть виникнути наступні ситуації:

- лідер і керівник є різними особами, які не знаходять порозуміння. Ця ситуація негативно позначатиметься на діяльності групи і міжособистісних відносинах в колективі;

- лідер і керівник є різні особи, які знаходять компроміс у спільній діяльності. Така група може досить успішно здійснювати свою діяльність, не зважаючи на атмосферу змагання і суперництва.

- лідер і керівник є однією особою. В сучасних умовах таке управління, коли властивості керівника і лідера втілюються в одній особі, є найбільш ефективним. У цьому випадку колектив досягає високих показників діяльності, в ньому панують гармонійні людські стосунки, сприятливий морально-психологічний клімат.

Отже, керівництво і лідерство не є тотожними поняттями. Вони мають свої особливості, які обумовлюють як їхні спільні риси, так і відмінності між ними. Для того, щоб забезпечити результативний вплив на підлеглих, мотивувати їх на виконання певних завдань, координувати зусилля колективу в напрямку досягнення цілей організації, керівництво має здійснюватися у формі лідерства, тобто сучасний керівник повинен бути лідером.

Список використаних джерел:

1. Конфліктологія: підручник / [за ред. Г. В. Гребенькова]. Львів: Магнолія 2006, 2011. 229 с.

2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

ВЕРОНІКА МУНТЯН, студентка магістратури

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Менеджмент соціокультурної діяльності використовує певні методи теоретичного менеджменту і відноситься до нього як галузь до сфери. Якщо загальний менеджмент – це комплекс п'яти положень (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання), спрямованих на досягнення максимальної ефективності за невизначеності умов та обмеженості ресурсів, то соціокультурний менеджмент – це аналогічний вид діяльності, проте приналежний до сфер культури й соціуму.

Виклики для українського суспільства останніх років стали відчутними викликами і для всіх сфер його діяльності, зокрема й управлінської. Чи не під найбільшим тиском опинилася соціокультурна галузь, тож актуальним вважаємо проведення дослідження щодо сучасного стану соціокультурної діяльності та управління нею в Україні.

Активним чинником розвитку соціокультурної діяльності на усіх рівнях управління держави за останні роки стала Революція Гідності, завдяки якій було встановлено зобов'язання щодо реформ у галузях соціального, а також культурного життя населення України. Також активізувалося внесення змін до чинних нормативних документів у сфері культури й туризму задля акцентування уваги на економічній складовій їхнього потенціалу. Революція також стала поштовхом для запуску процесу децентралізації, який сконцентрував більшу частину влади в руках локальних громад і забезпечив можливість приймати рішення «на місці». Ще одним важливим фактором розвитку соціокультурної діяльності була пандемія, під час якої було розроблено нормативні

документи інструкційного характеру, що забезпечували адекватну діяльність соціокультурних менеджерів та керівників цієї галузі під час невизначеності під час COVID-19.

У наш час соціокультурна сфера підлягає неконтрольованому впливу на неї кризових чинників (пандемія, війна, економіко-політична нестабільність тощо), внаслідок якого формуються негативні тенденції її розвитку. До таких можна віднести, зокрема, невідповідність рівня розвитку інформаційних технологій і здатності їх засвоєння основним масивом суспільства; розкол між оцінками та ідеями людей одного соціального прошарку; мовний пуританізм; стандартизацію культурно-туристичних явищ; гедоністичні настрої; штучну економізацію культурного життя. Водночас до позитивних аспектів розвитку соціокультурної сфери відносимо: укріплення міждисциплінарних та міжгалузевих зв'язків (культура, туризм, економіка, соціологія тощо); створення нових осередків локального впливу на соціокультурну сферу (креативні індустрії, територіальні громади, мистецькі холдинги тощо).

Проте не варто недооцінювати й коливання внутрішнього соціокультурного ринку, які призводять до появи стрімкої конкурентної середина. Вона, у свою чергу, породжує, вкупі із впливом зовнішнього середовища, виникнення ряду кризових чинників. Серед подібних кризових чинників наявні: політичний (охоплює увесь спектр операцій на ринку); економічний (впливає на економічні відносини між учасниками ринку); культурний (регулює попит споживачів); виробничий (впливає на зобов'язання суб'єктів ринку); адміністративний (змінює правову конотацію ринкового поля).

Управління ризиками – одна із важливих відповідальностей менеджера соціокультурної діяльності. З огляду на те, що кризова ситуація потребує вживання швидких і невідкладних заходів, менеджери послуговуються розробленими способами виходу з кризи: наприклад, осягають нові сфери соціокультурного бізнесу, застосовують різке

зниження цін на товари та послуги, відмовляються від існуючої спеціалізації, скорочують або диверсифікують витрати, прибігають до масового звільнення, релокації або переорієнтації, використовують методи реорганізації та перероблюють стратегію фірми тощо.

Саме тому соціокультурні менеджери у наш час мають володіти цілим спектром вагомих рис та компетентностей задля успішного функціонування. Зокрема, вони мають володіти навичками розрішення кризових ситуацій не тільки у соціально-культурній, але й освітній та фінансовій сферах. Також вони мають бути обізнані у культурології, мистецтвознавстві, інформаційних технологіях, маркетингові тощо. Таким чином, діяльнісний підхід в соціокультурному менеджменті може допомогти уникнути багатьох проблем, пов'язаних із сьогоденням менеджменту соціокультурної діяльності.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

ОЛЕКСАНДРА ТАРАН, здобувачка вищої освіти, гр. МГМТ-1-21

МАРІНА СИЧОВА, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Основна роль банків у фінансовому посередництві зумовлена переважаючою роллю банківських установ у проведенні фінансових операцій, значними активами, що акумулюються банківською системою, здатністю цих установ впливати на пропозицію фінансових ринків та діяльність банків у більшості сегментів фінансового ринку.

Кваліфікація персоналу є важливим чинником ефективності банківської діяльності. Підвищення потенціалу банківських кадрів, підвищення вимог до кваліфікації та професійної підготовки кадрів є одним із найважливіших факторів, що забезпечують динамічний

розвиток та ефективність національної банківської системи у сучасних умовах.

Управління людськими ресурсами в банківській сфері є комплексною системою управління банківською діяльністю для вирішення трьох стратегічних завдань:

- швидке та повне задоволення потреб Банку в працівниках необхідної спеціалізації та кваліфікації;

- формування та підтримка комплексу організаційних, економічних, соціальних та психологічних умов, що сприяють ефективному виконанню завдань працівниками;

- забезпечити необхідну взаємну підтримку між відділом кадрів та іншими напрямками управління банку.

Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці, вимоги чинного трудового законодавства, рівень кваліфікації співробітників та фінансове становище банку.

Не менш важливим є взаємодія з іншими сферами управління банком. Вплив цих та інших факторів пред'являє низку вимог до системи управління людськими ресурсами, порушення яких вплине на її граничну неефективність із відповідними негативними наслідками для банку загалом.

Стратегія Банку в галузі людських ресурсів включає три основні елементи:

- стратегічні цілі у кадровій орієнтації;
- концептуальні підходи до їх реалізації;
- варіанти практичної реалізації цих підходів.

Політика кадрового регулювання, спрямована на ефективне запобігання особистих ризиків кількісного характеру, забезпечує, з одного боку, повне задоволення потреби банку кадрах, з другого боку,

відсутність незрозумілих витрат за утримання працівників, що не повністю зайняті роботою.

Політика розвитку персоналу служить запобіганню особистим ризикам якісного характеру, забезпечує дотримання рівня кваліфікації, а також відповідальність та відданість працівників вимогам роботодавця.

Політика мотивації персоналу, їх роль підтримки всіх категорій працівників банку з постійною зацікавленістю у сумлінному виконанні встановлених трудових обов'язків і функцій, а й у забезпеченні результатів додаткової роботи, не передбаченої роботодавцем.

Завданням політики психологічної підтримки персоналу є створення додаткових умов для формування та підтримки підприємницького духу та загального позитивного психологічного клімату у персоналу банку, а також наявність додаткових мотиваційних інструментів колективу та особистості в управлінні персоналом. людські ресурси.

При доборі персоналу перевагу слід надавати молодим працівникам (середній вік 35 років) з вищою освітою. Це фахівці, які мають знання та навички роботи з найрізноманітнішими сучасними інформаційними технологіями та вміють їх використовувати для вирішення поставлених завдань.

Банку також необхідно модернізувати та розвивати систему навчання персоналу. Велике значення має розвиток існуючої системи масового дистанційного навчання, яка потребує технічної модернізації та комплексності. Наприклад, програми навчання можуть бути доповнені курсами, що забезпечують розвиток не лише технічних, а й поведінкових навичок (наприклад, продажу та обслуговування). Крім системи масового навчання, набуде значення система навчання та підготовки менеджерів різного рівня, яка реалізовуватиметься як на основі власних ресурсів та технологій банку, так і за участю розвитку провідних освітніх установ.

З цього погляду відзначимо, що система мотивації є основним важелем для вирішення поставлених перед банком завдань. Його поправки спрямовані на підвищення прозорості та об'єктивності системи винагороди, посилення залежності винагороди від результатів діяльності конкретного працівника, поглиблення диференціації за категоріями працівників та їх особистісними показниками, уніфікацію принципів матеріального стимулювання по всьому банківській системі.

Реалізація стратегії підтримується системою цільових показників, структурованих за функціональними областями, рівнями відповідальності, часом та регіоном, які будуть як основою для поточного планування діяльності, так і критерієм оцінки якості роботи та визначення матеріальної винагороди підрозділів та працівників.

Це підвищує безпосередню особисту зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та результатів їхньої праці, створює стимули для особистого вдосконалення та розвитку.

Банк також розширить та вдосконалить систему нематеріального стимулювання, яка набуває все більшого значення з урахуванням зростання частки висококваліфікованих співробітників.

Очікувані зміни у технологіях та організації роботи Банку призведуть до значного підвищення продуктивності праці та ефективності систем управління, що створить можливості для вивільнення значних трудових ресурсів. Ці ресурси переважно використовуються для забезпечення обробки великих банківських операцій без збільшення штату, а також для покращення якості роботи, зокрема для підвищення якості обслуговування та обсягу продажу. У багатьох випадках підвищення продуктивності праці також оптимізує кількість банківських службовців.

Результатом повної реалізації запропонованих ініціатив стане досягнення стратегічних цілей за всіма фінансовими показниками та

формування стійкої диверсифікованої структури балансу як з точки зору забезпечення потреби у ліквідності, так і з точки зору розподілу інтересів.

Тому основним завданням є створення сучасної системи управління людськими ресурсами, що включає навчання, розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації та самовдосконалення. Для цього банк має створити прозорі та ефективні системи планування кар'єри та професійного зростання, ротації кадрів та управління кадровим потенціалом. Це вимагає формалізації перспектив та умов кар'єрного зростання для всіх категорій працівників, формалізації процедур ротації та заміщення вакансій (наприклад, за допомогою внутрішніх та зовнішніх конкурсів), значного розвитку системи оцінки персоналу, ролі та значення кадрової служби у роботі банку. В результаті Банк пропонує своїм співробітникам можливість самореалізації, максимальне використання своїх знань та досвіду, підвищення свого професійного рівня та цінності на ринку праці.

АКТИВІЗАЦІЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

ДАНИЛО ТКАПЕНКО, студент гр. МгМТ-21

Науковий керівник: к.держ. упр., доцент Наталія Шпортюк

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні темпи розвитку сільського господарства надають подвійний вплив на формування трудового потенціалу села: з одного боку відновлення підприємств та зростання аграрного виробництва сприяють залученню працівників у галузь, з іншого боку, інтенсифікація виробництва, його модернізація змушує господарства позбавлятися «зайвої» робочої сили, основу якої становлять низькокваліфіковані

працівники. За інших рівних умов скорочення чисельності зайнятих у конкретній організації відбувається за рахунок зростання професійної майстерності, збільшення продуктивності за рахунок використання сучасної техніки. Звідси двояка проблема зайнятості сільського населення. Одні підприємства не можуть знайти працівників для виконання механізованих та автоматизованих робіт через відсутність кваліфікованих інженерів, механізаторів, технологів, операторів, в інших організаціях складається напружена соціальна обстановка, обумовлена скороченням людей, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, не дивлячись на зростання темпів зростання в галузі .

Загальна чисельність робочих основних професій зменшилася у тому числі через низький рівень оплати праці в матеріальній сфері виробництва, до якої насамперед належить сільське господарство.

Зниження попиту працю сільському господарстві формує групу потенційно безробітних, серед яких - частково безробітні, зайняті у режимі неповного робочого дня або перебувають у вимушених відпустках без збереження заробітної плати тощо. (приховане безробіття).

Подібні проблеми формують ситуацію незадовільного забезпечення аграрного сектору трудовими ресурсами, що потребує розробки системи управління трудовим потенціалом села. Слід зазначити, що якщо вирішення проблеми майнового потенціалу можливе в оперативному режимі, то до проблеми забезпечення галузі трудовими ресурсами можна підходити лише з позицій стратегічного менеджменту, коли діє адекватна система, яка вирішує ці завдання у довгостроковому періоді. Система стратегічного управління трудовими ресурсами має стати формою реального втілення управлінських взаємозв'язків та взаємодій з конкретним змістом та формами прояву. Крім того, дана система повинна у своїй основі базуватися на практичній реалізації складових її інструментів.

Розробка організаційно-економічного механізму управління трудовими ресурсами сільського господарства не обмежується лише економічною та організаційною складовою, але включає також ще й вирішення блоку соціальних завдань. При розробці та реалізації механізму необхідно враховувати, що трудовий потенціал аграрного сектора в порівнянні з іншими галузями має особливості, пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва, що обумовлена дією природно-географічних, соціально-економічних, організаційних, а також історико-етнографічних факторів, що тісно переплітаються між собою .

Організаційно-економічний механізм управління трудовими ресурсами сільського господарства повинен насамперед забезпечити адаптацію працівників у системі цих факторів таким чином, щоб отримати найбільший ефект для галузі, а для працівників – максимальну задоволеність умовами та результатами праці.

Найважливішою частиною організаційно-економічного механізму управління трудовими ресурсами сільського господарства є відтворення кадрового потенціалу. Більшість дослідників на тему трудових ресурсів та людського капіталу характеризують кадровий потенціал як соціально-економічну категорію, що відображає найбільш активну частину трудових ресурсів з позицій сукупних можливостей кваліфікованих працівників вирішувати завдання відповідно до рівня їх професійної підготовки, знань, навичок, умінь, трудових навичок та соціальних якостей людей, здатних до реалізації у певній галузі, сфері діяльності, в організації, установі. Тобто кадри, на відміну від усіх трудових ресурсів, включають ту частину працівників, яка має професійну здатність до праці і має спеціальну підготовку.

Результатом роботи запропонованого механізму стане активізація та використання творчого потенціалу кадрового резерву аграрного сектора у науковій, спеціальній та інноваційній діяльності, що сприяє зміні якостей сучасної аграрної економіки: її динамічності, варіативності,

адаптивності, традиційності та спадкоємності. Активізація та використання висококваліфікованого трудового потенціалу – це цілеспрямований процес, який залежить від поставленої мети та очікуваних результатів, підпорядкованих цілям підготовки фахівців до професійної діяльності в умовах розвитку сучасної аграрної економіки, а також підвищення якості підготовки фахівців на основі інтеграції наукової, освітньої та інноваційної діяльності, здатності до самореалізації на основі задоволення особистісних, суспільних та державних потреб.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

ВЛАДИСЛАВ ТКАЧЕНКО, магістрант

Науковий керівник: к.е.н., доцент В. Гаркавий

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Глава компанії General Electric Джек Уелч (Jack Welch) одного разу сказав: «Якщо темп змін за межами вашої організації вищий, ніж усередині неї, то кінець близький» (тут і далі на основі публікації Брайана Трейсі «Турбостратегія. 21 спосіб підвищить ефективність бізнеса»). У непрості часи ви повинні бути готові перебудовувати свою компанію так часто, як цього вимагають зміни, що відбуваються в навколишньому світі. Як вправу уявіть, що сьогодні ви починаєте свій бізнес із нуля. Що б ви почали робити, а чим би не займалися?

Для кращого огляду зробіть крок назад та розгляньте свій бізнес у вигляді комплексу ресурсів та можливостей. Уявіть, що бізнес - це пожежний шланг, зітканий з талантів та здібностей, який можна спрямовувати у будь-який бік. Не обмежуйте себе уявленням про

компанію як про організацію, створену для виконання певних функцій та продажу певних товарів чи послуг. Натомість подумайте про те, що вона здатна вирішувати завдання, які радикально відрізняються від завдань, які ви вирішуєте сьогодні.

Замислюючись про повну реорганізацію свого бізнесу, уявіть, що за час вашої відсутності компанія згоріла вщент. Ви повертаєтесь та бачите, що ваші співробітники не постраждали під час пожежі та стоять на парковці. А на протилежному боці вулиці є вільні офісні приміщення, куди ви можете одразу переїхати і створити бізнес заново. Виникає питання: які з ваших товарів та послуг ви почали б негайно виробляти і продавати, а від яких відмовилися б, виходячи зі свого сьогоднішнього досвіду?

Якби сьогодні ви розпочинали бізнес наново, відкинувши тягар минулого, то яким клієнтам ви зателефонували б у першу чергу, а до кого не стали б звертатися взагалі? З ким із продавців, постачальників чи банкірів ви зв'язалися б негайно, а кому подзвонили б пізніше (якщо зателефонували взагалі)? Що б ви зробили перш за все, а що тільки потім? Чим би не стали займатися знову, маючи сьогоднішні знання?

А тепер давайте повернемося на паркування. Припустимо, що ваші співробітники не постраждали під час пожежі і тепер стоять в очікуванні подальших вказівок. Кого ви візьмете в новий офіс, а кого залишите на вулиці? Без якоїсь людини ви не зможете обійтися, а хто посідає друге місце за значимістю для вашої компанії? Хто третій?

Якби ви створювали свою компанію наново, яким видам діяльності ви приділили б більше уваги? Яким є менше? Що ви почали робити з того, що не робите сьогодні? Чим ви взагалі припинили б займатися? Перебудовуючи свою організацію, запитайте себе: «Які з навичок, здібностей і компетенцій, які я маю, найбільш важливі і що ще я можу зробити з їх допомогою? Яких працівників можна назвати найкращими і що ще вони можуть зробити для компанії? Не переставайте думати про

те, як ви змінили б бізнес, якби вам довелося починати його з нуля. Це допоможе вам залишатися на вершині творчих можливостей та передових технологій.

Повна реорганізація компанії передбачає пошук відповіді ряд важливих питань. Що ви чудово вмієте робити в умовах сучасного ринку? У чому ви здатні бути кращими за інших? Які ваші продукти чи послуги мають якість на рівні світових стандартів? Що саме ви робите краще ніж 90% ваших конкурентів? Ринок щедро винагороджує лише за товари та послуги найвищої якості. Що видатного ви можете запропонувати на сьогоднішній день?

Крім усього іншого, ви повинні регулярно проводити переосмислення себе та своєї кар'єри. Якби сьогодні ви почали працювати заново, чому б ви приділяли більше уваги? Що ви почали робити, а що припинили?

Якими додатковими знаннями та навичками ви хотіли б володіти, якби вам з'явилася можливість розпочати кар'єру заново? Що ви можете зробити сьогодні для придбання цих навичок? Уявіть, що ви могли б виконувати будь-яку роботу. Чим би ви справді хотіли займатися?

Протягом своєї кар'єри вам доведеться щось регулярно перебудовувати в собі, тому дуже важливо продумати такі зміни заздалегідь, а не тоді, коли виникне гостра необхідність. Створіть компанію заново:

1. Якби ви сьогодні створювали свій бізнес заново, що б ви зробили по-іншому?

2. Якби сьогодні вам довелося будувати кар'єру заново, чим ви стали займатися, а чим ні?

3. Якби ваша компанія згоріла вщент і у вас була б можливість запропонувати на ринку лише один із ваших товарів, який би ви вибрали?

4. Яких клієнтів ви вважаєте найбільш важливими для себе і з ким би ви відразу почали працювати, якби вам довелося все починати заново?

5. Які люди найбільш важливі для вашої компанії – як усередині неї, так і за її межами?

6. Які контакти та ділові відносини ви вважаєте найважливішими і хотіли б зберегти, якби вам довелося все починати з нуля?

7. Якби у вас було достатньо грошей, які кроки ви зробили б сьогодні для реорганізації своєї компанії?

Щоб визначити пріоритетність тієї чи іншої дії, необхідно оцінити, якими будуть його наслідки. Чим вони значніші, тим вища його цінність. Виходячи з цього, стратегічне мислення та планування - найважливіші елементи процесу ухвалення рішення. Хороша стратегія забезпечить успіх компанії, а погана стратегія можуть стати причиною невдач. Майкл Камі одного разу сказав: «У тих, хто не будує планів на майбутнє, його взагалі не може бути». Пітер Друкер говорив із цього приводу так: «Найкращий спосіб передбачення майбутнього - його створення». Наявність стратегії - запорука успіху. За даними опитувань, керівники компаній практично однотайно погоджуються з тим, що стратегічне планування залишається найбільш дієвим та ефективним засобом досягнення результатів у бізнесі з усіх відомих методів та способів менеджменту.

Однією з найсерйозніших проблем, з якими сьогодні стикаються керівники, є брак часу на читання спеціальної літератури та розвиток стратегічного мислення. Вам потрібний простий набір інструментів, які можна негайно використовувати для підвищення прибутковості вашого бізнесу. Більшість сучасних компаній не має стратегічного плану розвитку, а якщо такий план і існує, його не можна використовувати через те, що він швидко застаріває у світлі постійних змін економічної ситуації.

У 1951 році лауреат Нобелівської премії фізик Альберт Ейнштейн викладав у Принстонському університеті. Якось після прийому іспитів у групи аспірантів-фізиків він попрямував до себе в кабінет, разом із ним йшов асистент, який ніс папку з екзаменаційними роботами. Трохи хвилюючись, помічник запитав найбільшого фізика ХХ століття: «Доктор Ейнштейн, ви дали цій групі ту саму екзаменаційну роботу, яку давали і минулого року?» Ейнштейн на мить замислився, а потім сказав: "Так, це була та сама робота". Тоді асистент запитав: «Доктор Ейнштейн, навіщо давати одну й ту саму екзаменаційну роботу одній і тій же групі два роки поспіль?» І тут Ейнштейн сказав класичну фразу: «Питання може бути одними й тими самими, але відповіді на них змінюються». Сенс цієї історії в тому, що в ту епоху фізика розвивалася дуже швидко, робилося безліч наукових відкриттів, і тому питання, хоч і залишалися незмінними, правильні відповіді на них відрізнялися від відповідей, які давалися роком раніше.

Ця історія має пряме відношення і до вас особисто, і вашої компанії. За останній рік відповіді на питання, що стосуються вашого бізнесу, зазнали змін і продовжують безперервно змінюватися. За один, два або три роки може відбутися повне оновлення всієї безлічі товарів, послуг, цін, процесів, а також обсягів продажу та рівня прибутковості вашої компанії. Іноді вони змінюються одночасно. У зв'язку з цим виникає потреба в процесі стратегічного планування, що ніколи не припиняється.

Значна частина вашої роботи є продовженням тих справ, якими ви займалися у минулому. Однак ваш спосіб управління компанією може бути не найефективнішим, оскільки багато з того, що ви робите, більше не відповідає поточній ситуації на ринку. Відповіді змінюються. Часто керівники ніяк не можуть відмовитись від старих уявлень. Вони намагаються продавати свої товари та послуги в ринкових умовах, що змінилися. На ринку з'явилися клієнти з іншими запитамі, потребами та

очікуваннями, сформувалися умови, для яких характерні нові можливості та обмеження у питаннях ціноутворення.

Такі керівники нагадують водія автомобіля, якому товариш, що сидить поруч із ним, дивлячись у карту, каже: «Ми їдемо не по тій дорозі!» На це водій, що вчепився в кермо, відповідає: «Ну і що? Зате вперед і швидко! Багато керівників «їдуть вперед і швидко», витрачаючи все більше і більше сил на досягнення колишніх результатів, але при цьому з урахуванням реальності, що змінилася, вони рухаються в неправильному напрямку. Вони забули, що відповіді змінюються.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ІРИНА ФІЛІМОНОВА, студентка групи МгМТз-1-21

Науковий керівник: к.е.н., доцент О.В. Лебеденко

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економіки та невід'ємним елементом її господарського механізму.

В умовах сформованої жорсткої конкуренції підприємствам важливо мати сталі конкурентні позиції. Конкурентна позиція підприємства означає певне його положення в ринковому середовищі, яке забезпечується раціонально обґрунтованою і впровадженою конкурентною стратегією.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість оптимальної реакції підприємства на дії конкурентів. Оптимальна реакція означає заходи, які дозволяють підприємству зберегти свої конкурентні позиції або посилити їх.

Здійснення стратегічного управління має для підприємства надзвичайно велике значення, особливо в довгостроковій перспективі, оскільки дозволяє йому виживати в конкурентній боротьбі [1].

У процесі стратегічного управління керівники проводять стратегічний аналіз підприємства, аналіз головних конкурентів на ринку, встановлюють місію, систему цілей, обирають стратегію, а також розробляють політику поведінки підприємства на ринку [1].

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [2, с. 198]. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне та майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів які забезпечують стабільні конкурентні позиції підприємства.

Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд реальних та потенційних проблем, що стоять перед підприємством і знайти способи їхньому запобіганню або їхнього вирішення.

Стратегічний аналіз допомагає підприємству зробити вибір щодо раціонального шляху розвитку і створити найважливіші конкурентні переваги на ринку [3].

Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства проводять з метою планування його довгострокового розвитку. Необхідність проведення такого аналізу обумовлюється наступними чинниками:

- потреба в розробці заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- залучення інвестиційних ресурсів;
- освоєння підприємством виробництва нових видів продукції;
- вихід підприємства на нові ринки збуту.

Першочерговим джерелом інформації для проведення стратегічного аналізу є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, оцінка якого дозволяє визначити реалістичність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства [5, с. 163].

Важливо, щоб підприємство оцінювало не лише поточну ситуацію на ринку з його нинішніми учасниками, а й можливі ринкові тенденції. В процесі аналізу слід визначити місце підприємства на ринку, а також зміни, які можуть відбутися: тенденції розвитку, тренди учасників ринку. Це дозволяє визначити можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства, а також сформуванати систему конкурентних стратегій підприємства.

Аналіз конкурентів є однією з найважливіших складових цього процесу та направлений на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, на основі якого підприємство може розробити свою стратегію бізнесу [4].

При проведенні аналізу конкуренції основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Саме тому проміжне середовище ототожнюється з галуззю. Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків.

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники: масштаби конкуренції, темпи розмірів ринку і стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні галузеві ринкові цілі, число споживачів і їхні фінансові можливості та ін. [6, с. 205].

Таким чином, своєчасний і глибинний стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства є одним з найважливіших елементів системи підвищення конкурентоспроможності підприємства. За результатами стратегічного аналізу здійснюється формування, вибір, реалізація, оцінка та контроль конкурентної стратегії підприємства, що забезпечує розвиток та процвітання бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. С. 243-396.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
3. Іванова Л.С. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Дніпро : Вид-во Агросвіт, 2019. С. 45-51.
4. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf (дата звернення 10.10.2022)
5. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. Економічний аналіз, 2010. 163 с.
6. Шустіков А.А. Фінансова статистика: навч.-метод, посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 205 с.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ПРОВІДНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ОЛЕНА БІЛЕНКО, к.е.н., доцент кафедри економіки та митної справи

АНАСТАСІЯ ІЩЕНКО, здобувачка ОС «бакалавр»

Національний університет «Запорізька політехніка»

Діджиталізація радикально змінює спосіб життя та організацію праці у сучасному суспільстві, яке стає все більш глобалізованим і більш цифровізованим, ніж будь-коли раніше. З кожним роком зростає цінність цифрових технологій, які проникають в кожен сферу економіки і відкривають безліч нових можливостей для подальшого ефективного

розвитку підприємств. Додатковим каталізатором цифрової трансформації стала пандемія COVID-19 і пов'язані з нею обмеження.

У науковій літературі представлено достатню кількість підходів до визначення поняття «діджиталізація». Так, Л. Лігоненко вважає, що діджиталізація – це невід'ємний процес розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона призначена для спрощення та пришвидшення процесу опрацювання великих баз даних, забезпечення автоматизації усіх видів діяльності, покращення комунікацій з клієнтами, постачальниками, партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, для формування нових засад взаємодії в межах підприємства — між працівниками, підрозділами, менеджментом, щодо нових організаційних форм господарювання [1, с.21].

О. Грибіненко, М. Устенко, О. Гусева та С. Легомінова мають схожу думку та стверджують, що діджиталізація - це трансформація, яка знаходить вираження в глибинному проникненні цифрових технологій задля оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищенні продуктивності та покращенні комунікаційної взаємодії зі споживачами [2, с.35 ; 3, с.184; 4, с.34].

Діджиталізація є важливим драйвером соціально-економічного розвитку як цілої країни, сектора економіки, так і окремого підприємства. Проведення діджиталізації відкриває перед підприємством безліч нових можливостей та перспектив для розвитку та подальшого зростання. Впровадження цифрових технологій призводить до трансформації підприємств та створює фундамент для прогресу їх інноваційної діяльності. Діджиталізація є головним чинником, який має значний вплив на конкурентоспроможність, економічне зростання, продуктивність та добробут підприємств в усіх галузях економіки. Основною метою використання інструментів діджиталізації є спрощення управлінського механізму та досягнення показників максимальної ефективності шляхом своєчасного прийняття інформованих рішень.

Діджиталізація надає підприємствам конкурентні переваги [1; 5; 9]:

- підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- максимізація продуктивності та економія фінансових ресурсів;
- збільшення стійкості до нестабільних умов зовнішнього середовища;
- формування позитивного іміджу та підвищення престижу компанії;
- спрощення обробки та перетворення великих масивів інформації;
- широке коло можливостей і прав для працівників;
- зосередження уваги працівників на більш складних і креативних завданнях завдяки автоматизації ручних процесів;
- зниження впливу людського фактора;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів;
- швидкий та якісний аналіз потреб клієнтів завдяки більшій кількості доступної інформації про них;
- формування більш комфортної та оперативної взаємодії між компанією і клієнтами;
- розширення цільової аудиторії та каналів продажу;
- спрощення процесу управління ресурсами;
- зростання гнучкості та залучення інноваційної діяльності;
- надання додаткової цінності товару за допомогою якісного обслуговування.

Незважаючи на велику кількість «плюсів», діджиталізація, як і будь-який інший процес, також має низку недоліків та обмежень, які потрібно знати та враховувати при розробці стратегії підприємства [5; 9]:

- тривалість та витрати на впровадження цифрових технологій на підприємстві можуть бути відмінними від очікуваних, що спонукає до перегляду цінової політики;

- потреба у якісному сучасному технічному обладнанні та своєчасному оновленні даних;
- дефіцит кваліфікованих працівників для підтримки процесу діджиталізації;
- зростання кіберзлочинності;
- ризик втрати контролю через втручання зовнішніх чинників в діяльність компанії;
- неготовність певних груп клієнтів до впровадження цифрових технологій.

Діджиталізація це вже не просто тренд, а обов'язкова складова розвитку сучасних підприємств. Так, за прогнозами компанії IDC FutureScape, інвестиції в процес діджиталізації збільшаться до 16,5% на рік, у 2022-2024 роках, і до кінця 2024-го вони будуть становити 55% від усіх інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології. За допомогою інструментів з low-code або no-code та можливості використання даних, до 2024 року роль працівників на 60% підприємств буде пов'язана з цифровими технологіями [6].

Україна наразі перебуває на стадії становлення та розвитку діджиталізації. Першими кроками до запровадження діджитал-інструментів на вітчизняних підприємствах стали схвалена Кабінетом Міністрів України Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018 – 2020 роки, а також створене в 2019 році Міністерство цифрової трансформації, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації та цифрового розвитку країни.

Розвиток діджиталізації в Україні відбувається повільніше, ніж в інших розвинутих країнах, проте, якщо розглядати його в динаміці, то можна дійти висновку що за останні п'ять років Україна досягла суттєвих зрушень у цьому напрямку і не збирається на цьому зупинятися. Цифрові технології вже проникли в більшість сфер української економіки, таких як банківська сфера, фінансові ринки, маркетинг, виробництво та бізнес.

Також, нещодавно в Україні з'явився портал Дія - єдиний державний портал з понад 70 цифровими послугами для громадян та бізнесу, за допомогою якого всього за 10-15 хвилин можна стати підприємцем або заснувати товариство з обмеженою відповідальністю. До 2025 року уряд країни прагне зробити 100% державних послуг доступними онлайн та, у рамках плану відбудови України United 24, планують залучити на розвиток діджиталізації 69,2 млрд грн.

Отже, діджиталізація є головною рушійною силою масштабних трансформаційних процесів у багатьох галузях економіки. Застосування сучасних цифрових технологій стає гарантією успіху підприємств та формує основу для їх конкурентних переваг, завдяки якісній оптимізації бізнес-процесів. Діджиталізація сприяє реалізації обраних стратегій підприємств на вищому рівні, зміцненню їх економічної безпеки, розвитку інновацій, досягненню прозорості ведення підприємницької діяльності та є головною умовою для збільшення їх конкурентоспроможності на ринку.

В Україні процес діджиталізації хоча і відбувається дещо повільно, проте має всі умови для подальшого розвитку та переходу на більш високий рівень. Впровадження діджитал-інструментів в економіку України має стати визначальним фактором для збільшення ВВП і покращення рівня життя населення.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2018. Вип. 22 (62), т.2, С. 21-24.

2. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки.* 2018. №16. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec/article/view/3523/3197> (дата звернення: 02.11.2022).

3. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2019. Вип. 68. С.181-192.

4. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ, 2018, № 1 (23). С. 33-39.

5. Малишко Є. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 39. 2022 р. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34> (дата звернення: 02.11.2022).

6. Michael Shirer, Sarah Murray. Digital Transformation Investments to Represent More Than Half of All ICT Investment by 2024, According to IDC FutureScape. *IDC: The premier global market intelligence company*: веб-сайт. URL : <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS48333121> (дата звернення: 02.11.2022).

7. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *«Modern Economics»*. Миколаїв, 2019. Вип.18. С.67-73. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/digitization-of-the-economy-as/> (дата звернення: 02.11.2022).

8. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042> (дата звернення: 02.11.2022).

9. Дубина М. Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів, 2019. № 3. С. 21-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2019_3_4 (дата звернення: 02.11.2022).

КРАУД-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО РОЛЬ В ПРОСУВАННІ САЙТУ

ОЛЕНА ПОПОВА, бакалавр, гр. МРС-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Crowd marketing (англ. crowd – «натовп») – це технологія прихованого маркетингу в Інтернеті, яка полягає в побудові взаємодії з цільовою аудиторією на сторонніх ресурсах. Реалізується крауд-маркетинг шляхом розміщення максимально природних рекомендаційних коментарів. Залишати їх можна на різних майданчиках – в соціальних мережах, в блогах, тематичних форумах, в анкетах і всіляких сервісах відповідей [1].

Якщо говорити своїми словами, то крауд-маркетинг – це аналог «сарафанного радіо». Розміщення потрібної інформації відбувається дуже м'яко. Якщо бути точнішим, то тільки на тематичних форумах та інших спільнотах, яких спочатку цікавила задана тема. Техніка крауд-маркетингу не передбачає розміщення прямих гіперпосилань, хоча це теж можливо. Агітація йде за допомогою створення мотивації, згадки об'єкта маркетингу і так далі.

Крауд-маркетинг комбінує в собі переваги для піару та SEO:

- поширює інформацію про продукт у колі цільової аудиторії;
- сприяє впізнаваності бренду, підвищує репутацію;
- має в своєму розпорядженні потенційного покупця, готує ґрунт для продажу;
- збільшує трафік – кількість відвідувачів на сайті;
- покращує поведінкові чинники.

Пошукові алгоритми вважають крауд-посилання природними та не відрізняють такі публікації від звичайних коментарів. Тому рейтинги сайту в пошуковій видачі зростають максимально безпечним способом. Чим

більше якісної маси посилань у сайту, чим більше людей посилається на інтернет-магазин, тим вище довіра пошукових систем [2].

Я давно працюю у сфері краду, тому зможу вам пояснити, як саме цей процес проходить:

1) у мережі ми знаходимо відповідне під сайт замовника тематику обговорення/статтю, де буде потрібна нам цільова аудиторія;

2) пишемо максимально природній текст (фахівці всі тексти пишуть унікальними без допомоги будь-яких програм);

3) публікуємо текст із посиланням на підбраному майданчику. Після розміщення посилання її перевіряють роботи пошукових систем, після індексації розміщений пост з'являється у видачі.

Цей метод особливо корисний для таких категорій бізнес-фахівців:

- SEO-фахівців;
- PR-менеджерів;
- фахівців компаній малого і середнього бізнесу;
- аутсорсингових компанії.

Такий метод популяризації продуктів і послуг дієвий далеко не для всіх. Він не є ефективним для магазинів дуже вузького профілю або розташованих в маленьких містечках, також не допоможе таким послугам, як службі таксі або евакуатор, оскільки навряд чи хтось буде витратити час, щоб шукати їх контакти на форумі.

Великі компанії, як правило, теж не потребують використання такого засобу просування, оскільки їх маркетингова стратегія розрахована на більш широке коло споживачів. Крауд-маркетинг не потрібен для деяких товарів щоденного використання – ніхто не буде шукати на форумі найкращі відгуки на туалетний папір і хліб [3].

Незалежно від виду та обраної стратегії крауд-маркетингу, перед впровадженням методу необхідно ретельно вивчити цільову аудиторію, щоб вибрати майданчики з максимальною увагою потенційних клієнтів.

Крауд-маркетинг – це ефективний, але іноді небезпечний інструмент. За недостатньо ретельно продуманої стратегії та реалізації можна просто злити бюджет і нарватися на негативні відгуки в мережі. Це сфера, що вимагає мистецтва в написанні органічних постів, вміння подати рекламу так, ніби інформація і не реклама зовсім. Тому тут, як ніде, важливим є досвід виконавця.

Щоб досягти хороших результатів і дійсно збільшити популярність бренду або товару, а також залучити цільову аудиторію, займатися крауд-маркетингом потрібно постійно. Щоб підтримувати високу репутацію, інтерес публіки повинно підігріватися регулярно. При відповідальному підході крауд-маркетинг дає вражаючі результати [4].

Список використаних джерел:

1. Що таке крауд-маркетинг і як він допомагає в просуванні сайту // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-crowd-marketing/>
2. Link Building Agency // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://needmylink.com/en/>
3. Що таке крауд-маркетинг і як його використовувати // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://outsourcing.team/uk/blog/seo-prosuvannya/kraud-marketing-shho-take-kraud-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati/>
4. Крауд-маркетинг. Що це? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pbb.lviv.ua/statti-i-novyny/statti-po-seo/kraud-marketynh-scho-ce/>

ХАРАКТЕРНІ РИСИ INBOUND- ТА OUTBOUND-МАРКЕТИНГУ

СОФІЯ САРКІСЯН, бакалавр, гр. МРС-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Маркетинг – це багатогалузеве та широке поняття, яке ґрунтується на трьох основах: просування, реклама та продажі. Якщо надавати терміну певні властивості та характеристику, то отримуємо пояснення: «Маркетинг – комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм».

Маркетинг має доволі багато галузей та напрямів. Одним із ланок є Inbound продажі, суть яких виглядає як «продавці очікують, що потенційні клієнти зацікавляться послугою чи продуктом самостійно». Друга, протилежна ланка – outbound (традиційна форма маркетингу, яка сформувалась ще задовго до того, як з'явився Інтернет) продажі, які потребують набагато більше активних дій. Вони передбачають, що клієнт мало знайомий із товаром (або зовсім не знайомий) і тому, щоб його цікавити у споживанні продукції потрібно зробити конкретні активні кроки.

Outbount продажі – процес, при якому продавець починає спілкування з потенційним клієнтом з кінця. За таким сценарієм, задля того щоб встановити контакт з майбутнім покупцем, найчастіше використовуються холодні дзвінки чи листи [1]. У маркетингових продажах покупців називають «лідом» або «проспектом». Контактні дані лідів зазвичай беруться з телефонних довідників або зі списків розсилок. Найголовніше перед початком роботи з клієнтом – визначити, яка споживацька аудиторія продукції, чому вона буде подобатись покупцям

та що ви можете запропонувати, щоб потенційний клієнт обрав саме вас, а не конкурента.

Такий вид маркетингу доволі дорогий, але все ж дуже популярний серед підприємців. Найпоширеніші канали зацікавлення покупців:

- холодні дзвінки, або так званий «телемаркетинг»;
- поштова розсилка;
- рекламні компанії в ЗМІ, телебаченні, радіо, використання банерів, нативна реклама тощо.

Серед маркетингової сфери вище описаний напрям має назву «відволікаючий маркетинг», бо найчастіше він неочікуваний для потенційних покупців. До прикладу: включаючи телевізор чи слухаючи радіо люди хочуть отримати бажану інформацію, але разом із нею отримують рекламу, при цьому не обираючи її самостійно.

Inbound маркетинг – відносно новий напрям, який має свою функціональність та класифікацію. Його мета – донести інформацію лише до своїх клієнтів, аудиторія отримує послуги та продукцію тоді, коли матиме бажання та потребу. Доносить інформацію переважно через активний та якісний контент.

Переваги вхідного (Inbound) маркетингу:

- більшість інструментів для популяризації товару – безкоштовна, відповідно бюджет на рекламні кампанії мінімальний;
- зацікавлення тієї аудиторії, яка має чітку потребу в продукті;
- контент, створений Inbound-маркетингом має довгий термін придатності і в більшості випадків актуальний [2].

Вдалим прикладом Inbound-маркетингу та додатковим інструментом поширення продукту є соціальні мережі. Подкасти, інфографіка, презентації, статті, пости, різноманітний та якісний контент, відео, запис цікавих історій – це все чудові можливості для постійного перебування «на виду» в споживачів, а також зацікавлення нової аудиторії, яку легко віднайти в мережах. Робимо висновок, що створення

якісного і цінного контенту – новий спосіб зацікавлення потенційних клієнтів та привернення уваги цільової аудиторії. Зрозуміло, що ці методи мають на меті збільшити результат продажів – адже в цьому зацікавлений будь-який підприємець.

Найголовніший посыл Inbound-маркетингу в тому, щоб викликати таку ситуацію, передісторію, в якій клієнт першим вийде на контакт, зацікавиться продукцією і стане потенційним споживачем. Тобто не потрібно надмірно «давити» на покупця рекламою повсюди, а просто бути в потрібному місці в потрібний час, коли клієнт сам шукає продукцію, яку ви можете йому запропонувати [3].

Сьогодні ці два поняття тісно переплітаються між собою, хоч і є протилежними в маркетингові. Контент-маркетинг вирізняємо, як одну із складових Inbound-маркетингу, адже генерація контенту це один із перших кроків, з яких починається взаємодія з клієнтом. Все, що йде далі: отримання контактів, зацікавлення їх продукцією, продаж, наполегливість у довготривалій співпраці – це Inbound. Він приваблює покупців не оголошенням про акцію чи черговий розпродаж, а цінністю. Тобто компанія і продукція має бути максимально корисною для клієнта, при цьому безкоштовною, через контент [4].

Для кращого розуміння цього напряду наведемо декілька прикладів:

1. Компанія, яка займається орендою техніки для фото- та відео зйомок. Контент: серія безкоштовних вебінарів, які навчають правильно користуватись вашою технікою. Аудиторія: оператори, фотографи, монтажери;

2. Продаж жіночої косметики.

Контент: сторінка в Інстаграмі чи канал на YouTube з майстер-класами по догляду за шкірою і правильним користуванням косметикою.

На основі досліджених матеріалів бачимо чітку відмінність між Inbound- маркетингом та Outbound-маркетингом. Перший виступає

модернізованим, осучасненим варіантом знаходження цільової аудиторії для продажів. Другий – більш традиційний та звиклий усім спосіб купівлі-продажу продукції, яка не завжди має цінність для покупця, але здебільшого покриває усі потреби та бажання. В сучасному світі ці дві маркетингові ланки тісно переплелись і відмінно взаємодіють для підвищення продажів.

Список використаних джерел:

1. Що таке аутбаунд продажі: визначення та етапи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://snov.io/glossary/ua/outbound-sales-ua/>
2. Формула 5 шагов. Inbound-маркетинг // [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://medmarketing.ua/blog/formula-5-inbound-marketing/>
3. Що таке Inbound та Outbound і чим вони відрізняються // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com/amp/s/gdetraffic.com/Analitika/Chto_takoe_Inbound_i_Outbound_Marketing_i_chem_oni_otlichayutsya/amp
4. Outbound – или Inbound-маркетинг: как бизнесу выжить сегодня // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://olshansky.ua/ru/blog/outbound-ili-inbound-marketing-kak-biznesu-vyzhit-segodnya/>

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ЄВГЕН ЛАПА, студент гр. МгМТ-1-21

Науковий керівник: І. Пальчик, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

Сучасна, динамічно мінлива економічна ситуація в країні, брак наявних обігових коштів, непропорційність в структурі потужностей виробництва, підштовхуються менеджерів вітчизняних організацій до пошуку нових, більш результативних концептуальних методик керування виробничим потенціалом, що забезпечили б можливість розвитку виробництва та розробки нових, сучасних видів товарної продукції, модернізували процеси і технології.

Запровадження в нашій країні політичних, економічних та соціальних перетворень націлені на вирішення ключових завдань, щодо зростання результативності діяльності народногосподарського та агропромислового комплексу, трансформаційний перехід до ринкової економіки з соціальною спрямованістю.

В тому числі, вимагають розв'язку велика кількість теоретичних і практичних завдань розвитку форм господарювання в сільській місцевості, підприємництва, самоуправління, розподілу функцій державного адміністрування, раціонального застосування функціональних важелів фінансово-кредитного забезпечення, використання сучасних методик керування виробництвом в конкурентному середовищі. З огляду на це, особливо відчувається ріст впливу управлінських функцій.

Управління виробництвом є масивом великої кількості операційних бізнес-процесів організації, починаючи від розробки та формування до результативного керівництва, та дослідження всіх його економіко-соціальних структур. Щоб створити умови для безперервного та

безвідмовного функціонування всього ланцюга бізнес-процесів, необхідне якісне управління. Найчастіше, саме створення автоматизованої системи керування виробництвом відіграє вирішальне значення та надає потужний поштовх до успішного росту будь-якої організації чи підприємства.

В умовах підприємств створюється готова продукція та реалізується безпосередній зв'язок працівника з виробничими засобами. Відтак організація самостійно розпоряджається власною готовою продукцією та отриманими прибутками, які має в своєму активі після сплати податкових зобов'язань та інших платежів.

Ключовими, визначальними рисами сучасного керування є:

- поетапна відмова від раціоналізму в сфері керування та першочергове застосування і впровадження гнучких та адаптивних методів в вирішенні непередбачуваних проблем в зовнішньому оточенні;

- розгляд організації, як єдиної структури, що дає змогу вивчати його в поєднанні всіх елементів, які мають зв'язок із зовнішнім оточенням; організація не являється системою, що може задовольняти всі свої потреби, а залежить в процесі свого функціонування від різних видів ресурсів та інформації, що отримується із зовнішнього середовища;

- запровадження ситуаційного підходу в процес керування, врахування визначеного комплексу факторів, що мають важливе значення для функціонування організації в конкретний момент часу;

- необхідність створення і запровадження стратегії керування організацією, що включає стратегічний підхід в формуванні місії та завдань організації і програмно-цільовий принцип їх впровадження; конкретизація необхідності застосування інноваційного управління, що передбачає спрямування організації до розвитку повне застосування новітніх технологій і сучасних надбань в сфері науки і техніки;

- усвідомлення ключового значення лідера, як людини з сучасним, творчим господарським мисленням, що спрямована на запровадження інноваційних принципів роботи, на систематизацію та організацію зусиль робітників і на обґрунтований підприємницький ризик;

- розуміння соціальної відповідальності керівника, як перед своїми підлеглими, так і перед громадянським суспільством, керівник повинен так забезпечити функціонування спільної праці робітників, щоб кожен працівник міг найкращим чином реалізувати свої вміння та власний фаховий потенціал.

Організацію можна розглядати як успішну, тільки в тому випадку, коли вона ефективна, довгий час має змогу конкурувати на ринку та має результативний виробничо-господарський процес. Без управлінської системи чи керівника практично неможливо контролювати всі показники діяльності організації. Такі системи контролюються та регулюються завдяки певним принципам, методам та функціям, тобто існує конкретний механізм керування, що націлений на результативність виробничо-господарського процесу і на самих робітників. Для результативності керівництва організацією та ефективності виробничо-господарської діяльності потрібна комплексна та оптимізована система керування організацією.

Отже, на основі розглянутих теоретичних позицій, маємо змогу зробити висновки про те, що виробничо-господарське функціонування організації - це науково обґрунтований, що відповідає сучасному законодавству, процес прогнозування, продукування та покращення товару з метою його майбутньої реалізації і одержання прибутку, згідно з запитами покупців та існуючої ринкової кон'юнктури. В той же час, управління операційним функціонуванням організації розглядається як зорієнтована діяльність, що являє собою комплекс методів, інструментів і форм результативної синхронізації в організації. Таке керівництво

вимагає реалізації майже всіх функцій управління, які торкаються функціонування організації та її структурних підрозділів.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

СВІТЛАНА МОНАСТИРНА, студентка гр. МгМТз-1-21

Науковий керівник: І. Пальчик, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

В сучасних умовах функціонування підприємств, питання та проблеми логістики не тільки залишаються актуальними, а і набувають все більшої значущості. Адже успішна діяльність будь-якого підприємства та його конкурентоздатність перш за все залежить від вдалого поєднання всіх виробничих, господарських та управлінських підсистем, в тому числі і логістичної в єдиний комплекс. Запровадження карантинних обмежень через поширення пандемії, а пізніше введення військового стану та бойові дії на території нашої країни, змушують економіку, наскільки це можливо, пристосувуватись та переналаштуватись до іншого, специфічного графіку роботи. Проте, існують галузі (зокрема транспортування, виробництво багатьох видів товарів, медицина, тощо), які не мають змоги повністю, а інколи навіть частково перейти у віддалений, дистанційний режим роботи. Відповідно в більшості сфер немає можливості віртуалізуватись та дистанціюватись і логістична діяльність. Разом з переходом на максимально доступний віддалений режим функціонування, продовжує виконуватись робота з транспортування, доставки персональних замовлень клієнтів та ін., що підвищує актуальність проблем пошуку напрямків покращення логістичної діяльності організацій.

Логістика, в свою чергу, поєднує постачання, складування, виробничий процес та реалізацію в єдину систему. В той же час логістичні функції організації охоплюють дослідження потреб в ресурсо-технічному забезпеченні виробництва, планування споживацьких запитів на товари, накопичення даних про споживацькі потреби на ринку. Логістика в організації також повинна включати дослідження питань оперативного прогнозування, що перш за все має за мету зменшення обсягу запасів при відповідному рівні операційної та організаційної результативності організації.

Логістичний потенціал організації доречно розглядати як комплекс матеріально-технічного, технологічного, інформаційного та кадрового потенціалів. При цьому, кожна окрема складова потенціалу, зокрема може розглядатись як комплекс елементів. Так, наприклад матеріально технічна складова охоплює основні і обігові засоби організації. Логістичний принцип тут відображається в оптимізації системи закупівель та раціональному застосування ресурсів.

Процес керування розвитком логістичного потенціалу організації доцільно починати з розробки місії організації та конкретизації логістичних цілей, що забезпечують можливість здійснювати планування логістичної діяльності. Дослідження логістичного потенціалу організації найчастіше здійснюють за такої черговості:

- 1) визначення ключових факторів для дослідження потенціалу організації;
- 2) розподіл факторів за категоріями та за можливості структурування їх за змінами в часі;
- 3) здійснення дослідження потенціалу організації та при наявності, виділити проблемні аспекти.

Результативна логістична структура виробничої організації забезпечує реалізацію цілей та ключових завдань різного ступеню складності при розгляді максимально можливої кількості варіантів

формулювання цілей та реалізації управлінських рішень з врахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників. В той же час потрібно націлюватись на кращі показники, ринкова система відносин безперервно створює нові потреби та вимоги для забезпечення економічного росту та постійного розвитку організації.

Отже, з огляду на зазначені аспекти розвитку логістичної сфери виробничої діяльності організацій, потенціал комплексного логістичного інструментарію можна окреслити як сукупність засобів, щодо забезпечення логістичних функцій. Тобто, діяльність в сфері аналітичного, забезпечувального, операційного, комунікативного та збутового потенціалу. Враховуючи видові складові функціональної сфери логістики, ці складові можна розподілити на елементи, що дасть змогу на детальному рівні розглянути наявну в організації ситуацію і дослідити не тільки логістичний потенціал, а й кількісну оцінку ступеню його застосування.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАТОН ВЛАДІМІРОВ, студент гр. МгМТз-1-21

Науковий керівник: О. Савенко, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний рівень розвитку персоналу організації вважається одним з ключових факторів зростання ефективності функціонування організації. Базову основу організації складає висококваліфікований персонал, для високорезультативної роботи якого, менеджери застосовують відлагоджену систему, що забезпечує реалізацію управління кадровим потенціалом.

Високий ступінь розвитку та навченості персоналу є запорукою високої результативності праці в будь-якій організації чи фірмі. Як вважається, на даний період часу, ключовою умовою належного життя та самореалізації населення, як основи трудових ресурсів держави, можна розглядати розвиток кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал організації - це сукупність навичок, вмінь та можливостей персоналу реалізувати довгострокові цілі функціонування та розвитку організації, його можна описати через застосування кількісних та якісних показників.

Так до основних кількісних параметрів відносять: вік працівників, ступінь зміни та росту кадрового складу, робочий стаж на кожній посаді та на підприємстві взагалі, середня штатна чисельність робітників, штатна укомплектованість персоналом організації, тощо.

Ключовими якісними параметрами кадрового потенціалу вважають: професійні якості кожного робітника, досвід його роботи на визначеній посаді та в цілому у сфері, конкурентоздатність, психологічні та соціальні характеристики кожного працівника, психологічний клімат підприємства, тощо.

Досліджуючи якісні та кількісні фактори, ключові проблеми та напрями розвитку кадрового потенціалу організації, маємо можливість зробити висновок, що рівень інтелектуальності організації повинен бути досить високим в усіх сферах діяльності, який в кінцевому підсумку створить підґрунтя для належного поєднання професійних вмінь, знань та навичок і забезпечить належний ступінь конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

Під розвитком кадрового потенціалу, як правило, розглядають спрямованість соціальних програм організації, що реалізуються в межах стратегії бізнесу задля набору та утримання високопрофесійних та досвідчених працівників.

Розвиток, перш за все, передбачає: навчання, що у формі загальної та кваліфікаційної освіти дає можливість отримання потрібних знань, вмінь та певного досвіду; підвищення кваліфікації, першочерговою метою якого є поліпшення професійних знань та навиків; перекваліфікації, які надають можливість щодо застосування своїх здібностей і фактично опанування другої освіти. Під цим мають на увазі, як правило кваліфікаційну переорієнтацію, ціль якої - створити можливість робітникам опанувати новий для них фах; пристосування; аналітичне оцінювання вакансії на незаповнену в штаті посаду; прогнозування ділової кар'єри та професійного росту персоналу; проведення робіт зі створення кадрового резерву.

В сучасній економічній практиці організаційного розвитку переконливим вважається твердження, що дійсний соціальний та економічний ефект дають тільки ті організації, які найкраще, комплексно та повністю застосовують власний кадровий потенціал.

Ключовою метою запровадження та використання кадрового потенціалу є забезпечення функціональних та виробничих систем і підсистем організації потрібними робітниками в необхідній кількості та належної фахової кваліфікації.

Зазначена ціль досягається результативною роботою по набору, підбору, оцінці та трудовій адаптації, створенню сприятливих умов, навчання, контролю, належному застосуванню кадрів, прогнозуванню руху по кар'єрних сходах, керуванню кадровим резервом, керуванню осучасненням роботи з персоналом, створення безпечних умов роботи та вивільненню кадрів.

Основна ціль розвитку кадрового потенціалу організації також окреслює цілі нижчого порядку та принципи організації керування персоналом. Вони визначають основні правила, положення та різноманітні норми, якими мають керуватися менеджери та спеціалісти в процесі керування кадрами. Розвиток управлінського, кадрового

потенціалу, перед усе розглядає запровадження ключових стратегічних елементів керування організацією, таких як розробка і реалізація кадрової політики, в рамках якої принципи управління кадрами окреслюють існуючі тенденції, економічні та соціальні закономірності, включають науково обґрунтовані рекомендації сучасної психології, теорії управління організацією, тобто весь склад необхідних наукових теорій, що і дозволяє здійснювати ефективну координацію та управління людськими ресурсами.

Отже, керування потенціалом кадрів можна вважати однією з ключових функцій будь-якої організації, що може стати тим головним аспектом, який визначить ефективність діяльності організації в стратегічній перспективі.

Задля створення результативної системи керування розвитком потенціалу кадрів організації, перш за все потрібно здійснювати оцінку параметрів, які мають вплив на роботу з кадрами та результативність застосування потенціалу кадрів. Такі внутрішні та зовнішні чинники дають змогу прогнозувати передумови і напрямки поліпшення керування розвитком потенціалу кадрів, що реалізують належність роботи з персоналом тим вдосконаленням, які відбуваються в структурі організації та в цілому країні і суспільстві.

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ВАЛЕРІЯ ЖИТКО, студентка гр. МгМТз-1-21

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

В умовах динамічного розвитку сучасних бізнес систем, а також зміни в структурі економічних та виробничо-господарських зв'язків, особливої актуальності набуває практика використання управлінського, зокрема кадрового консалтингу, що дозволяє розв'язати ряд різноманітних завдань і проблем в процесі діяльності організації в жорстких ринкових умовах і посилення конкуренції між господарюючими суб'єктами. В той же час, доцільно розглянути і ряд існуючих ключових проблем, які впливають на зменшення результативності виробничо-господарського процесу через загострення дефіциту на ринку праці фахівців належної кваліфікації та з належним ступенем фахової підготовки. Також необхідно відзначити, що в конкурентних умовах значно підвищується потреба в зростанні наукомісткості сфери керування кадровим складом, що потребує від спеціалістів знання та розуміння найкращих прикладів в світовій практиці управління, які на основі наукового і практичного досвіду реалізації проектів в галузі керування персоналом дадуть можливість отримати необхідні компетенції. Особливо значущим, вважається підвищення управлінських компетенцій менеджерів різних рівнів, пристосування їх до нинішніх реалій з огляду на запровадження світового досвіду керування від передових компаній світу. Через це питання зростання результативності кадрового управління є сенс розглядати через призму застосування різних консультаційних підприємств, підрядників, наукових установ, аутсорсерів, використання яких дає змогу розв'язати наявні проблеми

системи управління кадрами в організаціях з різними формами та структурою власності.

В загальному розумінні, управлінський консалтинг являє собою систему заходів, націлених на покращення функціонування керівного апарату, менеджерів і фахівців, що в свою чергу дає змогу узгодити процеси взаємодії, націоналізувати всі види робіт та в кінцевому підсумку відобразити найкращий результат - покращення виробничо-господарської процесу, посилення ринкових позицій, розширення кола споживачів, збільшення прибутку зі зменшенням витрат і часу виробничого циклу.

Застосування управлінського консалтингу в бізнесі, незалежно від того до якої галузі він відноситься, дає змогу одержати суттєві переваги в конкурентних перегонах і таким чином вийти на вищий рівень. Іншими словами, сервіс у сфері управлінського консалтингу дає змогу забезпечити формування максимально результативної системи ведення та керування бізнесом і покращити результати його прибутковості.

Управлінський консалтинг об'єднує багато різних етапів та процесів, серед яких чинників місце займає система управління кадрами.

Консультавання кадрового управління уособлює в собі підбір, набір, підвищення кваліфікації кадрів, роботу по стимулюванню працівників, формування результативної структури управління, сприяння розвитку корпоративної культури.

Ключовим завданням управлінського консалтингу є виявлення сильних і слабких позиції підприємства та їх раціоналізація через детальний аналіз системи бізнесу (процесів в його внутрішньому і зовнішньому середовищі). Базуючись на цьому можливо сформувати оптимальні стратегії розвитку та реалізувати додаткові можливості:

- пришвидшення реалізації цілей підприємства;
- вирішення ділових і управлінських завдань;

- пошук спільних інтересів з посередниками, постачальниками, діловими партнерами та потенційними споживачами;
- окреслення перспективних можливостей розвитку організації;
- застосування в практичній діяльності найбільш продуктивних технік і стратегій управління;
- періодичне навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Якщо досліджувати консалтинг сфери управління кадрами з точки зору соціально-психологічного підходу, то він являється комплексом заходів організаційно-психологічного спрямування, націлених на діагностування, модернізацію партійної системи, а також розгляд культури організації з метою поліпшення операційних показників, покращення соціально-психологічного клімату колективу та вдосконалення стимулювання кадрового складу.

Покращуючи можливості реалізації поставлених цілей, кадрове консультування спрямоване на реалізацію комплексу важливих завдань, серед яких ключовими можна вважати наступні:

- забезпечення оптимальності системного функціонування підрозділів по роботі з кадрами;
- покращення результативності роботи існуючих підрозділів з управління кадрами;
- формування та раціоналізація окремих методик з управління персоналом;
- супроводження та забезпечення процесу керування кадрами;
- селективний пошук та робота з адаптації кадрів;
- оцінка кадрового складу;
- створення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- навчання, постійне вдосконалення, розвиток персоналу та ін.

Отже, для покращення результативності роботи кадрового складу організації, а також з метою підвищення прибутковості бізнесу має сенс

формувати ефективну систему функціонування персоналу через запровадження кадрового консультування.

На даний період часу, як зазначають аналітики, можна спостерігати зростання кількості організацій, що надають консалтингові послуги в даній сфері. Консалтингові компанії чи фірми забезпечують простіший, швидший та якісніший розв'язок завдань в сфері керування кадрами. Через застосування кадрового консультування, як технології керування кадрами організації, клієнти працюють більш результативно, націлені на розвиток та зростання прибутковості.

Таким чином, в існуючих умовах, кадрове консультування поступово, але впевнено втілюється в практику регулювання бізнес-процесів, розв'язок різних завдань супроводжують діяльність будь-якого підприємства. В той же час, залишається велика кількість нерозв'язаних проблемних завдань в кадровому консультуванні, що в свою чергу потребують удосконалення.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет виступив як один із організаторів 10-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».

Форма проведення конференції, – дистанційна. Конференція проходила з 8 по 9 листопада 2022 року. За результатами роботи підготовлено збірник Матеріалів конференції у двох томах.

Конференція проходила з метою висвітлення передових науково-практичних результатів досліджень, отриманих у галузі менеджменту. Конференція покликана стимулювати обмін ідеями та тематичною інформацією між українськими та закордонними вченими, представниками наукового та виробничого середовищ, слугувати джерелом інформації про сучасний рівень наукової роботи.

ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

- 1) Актуальні проблеми менеджменту в умовах глобалізації
- 2) Сучасний стан та шляхи розвитку менеджменту в Україні
- 3) Правове забезпечення управлінської діяльності
- 4) Напрями розвитку публічного управління
- 5) Економіко-організаційні аспекти розвитку кооперації в Україні
- 6) Інноваційний розвиток сучасного освітнього менеджменту
- 7) Сучасні тенденції розвитку філософії освіти

Електронна адреса Організаційного комітету
confdsau@gmail.com

Всього, під час конференції, із 63 доповідями виступив 71 учасник, які представляли наступні організації:

- Дніпровський державний аграрно-економічний університет
- Дніпровська академія неперервної освіти
- Український державний університет науки і технологій
- Університет імені Альфреда Нобеля
- ННІ «Інститут промислових та бізнес технологій» (УДУНТ)
- НУ «Запорізька політехніка»