

Міністерство освіти і науки України  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»  
Білоруська державна сільськогосподарська академія (Білорусь)  
Жешувський університет (Польща)  
Поморська Академія в Слупську (Польща)  
Старопольська Вища Школа в Кельцях (Польща)  
Гартмут Дюбек Товариство економічного і структурного розвитку з обмеженою відповідальністю  
(Німеччина)  
Економіко-гуманітарний університет у Варшаві (Польща)  
Вінницький національний аграрний університет  
ВСП «Львівський навчально-науковий центр професійної освіти» Національного педагогічного  
університету ім. М. П. Драгоманова  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Харківський національний аграрний університет ім. В. Докучаєва



*Матеріали*  
Міжнародної науково-практичної конференції  
«Формування ефективної системи  
менеджменту в умовах транзитивної економіки»,  
8 жовтня 2021 року,  
м. Мелітополь, Запорізька обл., Україна



Мелітополь, 2021

**Міністерство освіти і науки України**  
**Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного**  
**ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»**  
**Білоруська державна сільськогосподарська академія (Білорусь)**  
**Жешувський університет (Польща)**  
**Поморська Академія в Слупську (Польща)**  
**Старопольська Вища Школа в Кельцях (Польща)**  
**Гартмут Дюбек Товариство економічного і структурного розвитку з обмеженою**  
**відповідальністю (Німеччина)**  
**Економіко-гуманітарний університет у Варшаві (Польща)**  
**Вінницький національний аграрний університет**  
**ВСП «Львівський навчально-науковий центр професійної освіти» Національного**  
**педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова**  
**Подільський державний аграрно-технічний університет**  
**ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника»**  
**Національний університет біоресурсів і природокористування України**  
**Харківський національний аграрний університет ім. В. Докучаєва**

***ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ***

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітополь, 8 жовтня 2021 року)*

*КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ*

**Мелітополь, 2021**

**УДК 658**  
**Ф 79**

Редакційна колегія:

**Нестеренко С. А.** – д. е. н., професор, зав. кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

**Синяєва Л.В.**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

**Нехай В.В.** – д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

**Бочарова Н.О.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол №3 від 18 жовтня 2021 р.)

Ф 79      Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки:  
*Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (8 жовтня 2021 р.)*  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного; за заг.  
редакцією В. Нехай. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 162 с.

ISBN 978-617-7823-55-0

В збірнику наукових праць за результатами науково-практичної конференції розглянуті теоретичні та практичні питання соціальних, економічних, управлінських, екологічних основ розвитку суспільства, досліджено проблеми формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки. Проаналізовано глобалізаційний вплив сучасних проблем на розвиток суспільства, обґрунтовані перспективи подальшого його розвитку.

Для спеціалістів виробничих та посередницьких організацій, фінансових, банківських, промислових установ, освітніх закладів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

В авторській редакції. Редакція не несе відповідальності за зміст представлених робіт.

© ТДАТУ, 2021

**ЗМІСТ****\*Секція № 1. Управління підприємством та його підсистемами: теорія, практика, перспективи**

|  |    |
|--|----|
| Ірина АГЄЄВА. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ  | 7  |
| Каріна БОНДАРЕНКО, Крістіна КРАВЧЕНКО. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ                                  | 11 |
| Олена ГНАТІВ. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ  | 14 |
| Деніс ДУДКІН. ПРОБЛЕМИ ЯКІ ЗАВАЖАЮТЬ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  | 17 |
| Мирон ЖИБАК. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  | 20 |
| Олег КРАВЕЦЬ. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА   | 22 |
| Олена ЛЕВІЩЕНКО. ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  | 25 |
| Маріне МАРГАРЯН, Степан МАРГАРЯН. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ   | 28 |
| Оксана МЕЛЬНИЧУК, Катерина БУРА. ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В ПЛАНУВАННІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ                    | 32 |
| Світлана НЕСТЕРЕНКО, Яна КРАСУЛЯ. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ   | 34 |
| Вікторія НЕХАЙ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ   | 37 |
| Світлана РОЗУМЕНКО. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА   | 41 |
| Катерина СИНЯ, Марина ФУРСОВА. НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  | 46 |
| Людмила СИНЯЄВА, Олена ПАНАСЕНКО. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА   | 49 |
| Олександра СНОПКОВА. ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА   | 52 |
| Нонна СУРЖЕНКО, Валентин МУРАЛЬ, РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ   | 54 |
| Олена ТАРАН-ЛАЛА, Ярослав ПАВЛЕНКО. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  | 57 |
| Руслана ХОМА, Ганна ГУРНЯК. УПРАВЛІНСЬКЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В МЕНЕДЖМЕНТІ  | 59 |
| Володимир ЧЕРНЯК. РОЛЬ БІОСТАЦІОНАРУ ТОКІППО У КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ | 61 |
| Алла ЧИКУРКОВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА                                     | 63 |
| Олена ШЕВЧУК. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ГК «ТУРБОКОМ» НА РИНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST-АНАЛІЗУ  | 65 |
| Любов ЯРЕМА, Оксана ЗАМОРА. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  | 79 |

## РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

**\*Секція № 2. Методологія формування конкурентоспроможної системи менеджменту**

|  |    |
|--|----|
| Марина БАХАНОВА. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ УКРАЇНИ  | 72 |
| Іларіон БОГАТИРЬОВ. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА   | 75 |
| Анастасія ДАНИЛЬЧЕНКО. ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ   | 77 |
| Світлана НЕСТЕРЕНКО. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА                                       | 81 |
| Ілля СОЛОГУБОВ, Владислав ІВАЩЕНКО, Тетяна ПАРОМОВА. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ У СТОВПЦЕВИХ БАЗАХ ДАНИХ | 84 |
| Світлана СУДОМИР. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ                                   | 87 |
| Нонна СУРЖЕНКО, Наталя ТАНАСОВА. АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЯК СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ            | 89 |

**\*Секція № 3. Економіка праці та управління людськими ресурсами**

|  |     |
|--|-----|
| Денис АЛЕКСАНДРОВ. СОЦІАЛЬНІ ІНСТИТУТИ В ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ   | 92  |
| Наталія БОЧАРОВА. АДМІНІСТРАТИВНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКИХ, КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА | 94  |
| Артур ГРОМОВ. МОТИВАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЯК НОВІТНІЙ МЕХАНІЗМ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ   | 100 |
| Анастасія ДАНИЛЬЧЕНКО. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ   | 102 |
| Денис ДОРОХОВ. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА   | 104 |
| Катерина ЖУМІР, Катерина ФУРСАЄВА. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ       | 108 |
| Крістіна КРАВЧЕНКО, Каріна БОНДАРЕНКО. МОТИВАЦІЯ ЯК ГОЛОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ                                | 111 |
| Маріне МАРГАРЯН, Степан МАРГАРЯН. «ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧЕЙ І ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»                              | 113 |
| Валерія НАЗРУК. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ   | 116 |
| Інна ПАНКОВА. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  | 119 |
| Владислав СИНЬОВСЬКИЙ. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ТИПІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ  | 121 |
| Людмила СИНЯЄВА, Артем МАРТИНЮК. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ   | 123 |
| Людмила СИНЯЄВА, Ірина ВЕРХОВОД. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ   | 127 |
| Людмила СИНЯЄВА. Надія ЯСИНСЬКА. ЛЮДИНА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ   | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| Дар'я ТІТІЄВСЬКА. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК  | 131 |
| ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ            | 133 |
| Вікторія ЧЕРТЮК, Руслана ЖУК. КАДРОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ | 136 |
| МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА                                  | 138 |
| Анастасія ШИЛО. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ             |     |
| Ангеліна ЯРЧУК. ОЦІНКА ВНЕСКУ ОСВІТИ В ПОКРАЩАННЯ ЯКОСТІ  | 141 |
| ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ   |     |

**\*Секція № 4. Інноваційні аспекти екологізації розвитку аграрної сфери України**

145

Орест ЗАХАРІВ. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ У БАСЕЙНІ МАЛОЇ РІЧКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОСФЕРИ

Людмила СИНЯЄВА, Сергій МОВЧАН. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ

146

Олена ТАРАН-ЛАЛА, Ірина РЕШЕТНИК. ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

149

Галина ХРИСТЕНКО. ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

151

**\*Секція № 5. Проблеми маркетингу і логістики в умовах глобалізації**

Оксана МОСІЄНКО, Ірина ХРОБУСТ. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПРИЙОМИ РЕКЛАМИ

154

Яна ТАРАСЕНКО. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПАРАДИГМ В ЛОГІСТИЦІ

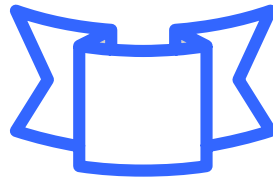
157

Оксана ПОЛІНКЕВИЧ. ЕФЕКТИВНІ ТРИГЕРИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

159

**Секція № 1**

**Управління підприємством та його підсистемами: теорія, практика, перспективи**



**Ірина АГЄЄВА,**

к.е.н, доцент

Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного  
м. Мелітополь, Україна

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У сучасному світі корпоративна культура активно завойовує домінуюче положення людської діяльності у всіх сферах життя суспільства. Корпоративна культура визначає орієнтири управління організацією, соціально-трудовими відносинами, а також формує і стимулює організаційно-управлінські, виробничо-господарські та соціально-політичні відносини. Для розвитку будь-якої організації корпоративна культура має особливе значення, оскільки вона дає робітникам підприємства відчуття стабільності і надійності самої організації, формує почуття соціальної захищеності, стимулює самосвідомість і високу відповідальність робітника.

Корпоративна культура — це сукупність моделей поведінки, які набуті організацією у процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і які поділяються більшістю членів організації. Інакше кажучи, корпоративна культура — це складний комплекс припущень, які бездоказово приймаються всіма членами колективу і визначають загальні рамки поведінки [2].

Корпоративна культура дає стратегічну перевагу перед конкурентами. Саме корпоративна культура є причиною провалу в одній організації тих нововведень, які мали успіх в іншій. Як свідчить практика, в основі досягнень і невдач організації часто є причини, які прямо або опосередковано відносяться до корпоративної культури.

В залежності від переважаючих функцій культури організації виділяють різні її форми, типи і види, зокрема, ділову, управлінську, адміністративну, інноваційну, корпоративну, організаційну культуру. Ці різновиди, як соціальна реальність, створюють культурний фон організації праці і виробництва, бізнесу і комерції, державного управління, впливають на конкурентоспроможність і ділову вдачу.

Можна виокремити три типові ситуації, які свідчать про актуальність проблеми формування корпоративної культури та її впливу на ефективність функціонування організації:

- поглинання одних організацій іншими;
- стрімкий розвиток організацій нових сфер бізнесу;
- створення і функціонування іноземних фірм на ринку.

Термін «корпоративна культура» вперше з'явився в XIX ст. Він був сформульований і впроваджений німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. В кінці XX-го ст. корпоративна культура на Заході стала об'єктом пильної уваги з боку учених і лідерів бізнесу. Причиною такої уваги є усвідомлення важливості культури при реалізації нових стратегій діяльності підприємств. Вперше про корпоративну культуру висловився у 1938 р Ч. Барнард. В кінці 70-х рр. XX ст. теоретики менеджменту зрозуміли, що розвиток концепції корпоративної культури організації є одним з можливих шляхів виходу з кризи. Впритул нею зайнялися лише у 80-і рр. в США під впливом досліджень в області теорії організації і стратегічного управління. В 90-х рр. XX ст. в менеджменті утверджується принципово новий підхід до управління персоналом: об'єктом управлінської діяльності визнаються не тільки люди, їх діяльність і процеси, а корпоративні культури різного типу [3].

Американські науковці Теренс Діл і Аллан Кеннеді у 1982 р. розробили концепцію корпоративної культури як найважливішого фактора, який впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З точки зору розвитку економіки це було продиктовано, перш за все, потребою бізнесу в розробці нових підходів до управління з метою підвищення ефективної діяльності підприємства [9].

В багатьох публікаціях, присвячених дослідженню корпоративної культури, можна зустріти різні спроби класифікації рівней культури порганізації. Так, Е. Шейн зазначає, що культура формується навколо важливих подій, на базі яких одержуються уроки про бажану та небажану поведінку У відповідності до Е. Шейна, пізнання корпоративної культури починається з першого, «поверхового» рівня, що включає такі зовнішні фактори, як застосовувану технологію, використання простору та часу, поведінку, мову, гасла тощо. На другому, так званому підповерховому рівні, вивченню підлягають цінності, що поділяються членами організації. Сприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від бажання людей. Третій, «глибинний» рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці припущення спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру [9].

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стили вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- стан індивіда в організації;
- особливості гендерних і міжнаціональних взаємовідносин;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Науковці розглядають чотири рівні корпоративної культури:

- цінності – це уявлення про організацію та її добробут, що поділяються всіма членами організації;
- герої – це ті члени організації, які є прикладом уособлення найважливіших організаційних цінностей;



– обряди і ритуали – це повні символізму церемонії в організації, які проводяться для того, щоб відмічати важливі для компанії події та залучати до них нових членів;

– структура спілкування – це канали неформального спілкування, по яких члени організації одержують інформацію про корпоративні цінності, героїв, обряди та ритуали.

Н.В. Овчиннікова, О.Ю. Артемов Г. Трайс и Дж. Бейкер виділяють такі складові корпоративної культури, як: встановлені порядки в компанії, організаційна комунікація, матеріальні прояви культури, мова спілкування [1].

Формування корпоративної культури достатньо тривалий процес, на нього впливають багато факторів, серед яких особливо важливими є:

- передісторія появи організації, причина її створення;
- створювачі організації та їх цінності;
- неформальні лідери, їх прихід та вибуття;
- керівники організацій, їх улюблені теми;
- критерії відбору персоналу, просування, звільнення, заохочення;
- успіхи і невдачі організацій, реакція керівників та співробітників на них;
- увага керівництва до умов праці тощо.

Спеціалісти відмічають, що корпоративна культура існує в будь-якій організації незалежно від того, чи проявляє керівництво інтерес до її наявності чи ні, а формування корпоративної культури відбувається зазвичай стихійно.

Корпоративна культура кожної організації унікальна й індивідуальна. В ній відображаються специфіка бізнесу компанії, особливості мислення та поведінки співробітників. Будь-яка зміна корпоративної культури потребує значних зусиль і тривалого часу для того, щоб співробітники сприйняли нові цінності й адаптувались до нових умов праці. Наприклад, при постійному розвитку корпоративної культури перші результати проявляються через 2 роки, а для повного оновлення культури крупної організації необхідно не менше 3–10 років.

Вплив корпоративної культури на результати функціонування організації досліджувало багато вчених. Свого часу провідний спеціаліст з менеджменту П. Друкер зазначав, що історичні здобутки нації на 80% визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом або технологіями, навіть не талантом народу, а ефективністю управління [5]. Розуміючи це, керівництво організацій повинно намагатись створити сильну корпоративну культуру, яка базується на іншому розумінні людини та її ролі в системі суспільного розподілу праці.

Концепція сильної корпоративної культури включає наступне:

– визнання тісного взаємозв'язку між особистістю і працею людини. Розвиток знань і кваліфікації оцінюється не як результат попереднього навчання й тренування, а як наслідок зміни самої роботи, її змісту та організації. Робота повинна мати зростаючу ступінь складності:

– робота краще відповідає людині у тому разі, коли в організації формальна і неформальна структури співпадають;

– особистість робітника, потреби і ролі, мають відповідати такій роботі, зміст якої не поділено на часткові операції, а є поєднанням різних задач. Це

означає перехід від вузькоспеціалізованого робочого місця до універсального, колективного, суміщення професій, делегування додаткових повноважень робітнику, виконання ним різних функцій на різних рівнях;

– інтерес людини до своєї праці зростає, якщо вона знає кінцеві результати своєї діяльності. Планування своєї праці, контроль за її виконанням мають бути включені в структуру самої роботи, в її зміст.

Можна виокремити два типи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації:

– вплив домінуючого типу культури організації на успішність розвитку бізнесу. Корпоративна культура, яка склалася в організації, може бути ефективною і сприяти досягненню цілей організації, а може, навпаки, негативно впливати на ефективність її діяльності. Успішними можуть бути ті організації, в яких сформована корпоративна культура внутрішньо не суперечить сама собі, узгоджена з стратегією розвитку і відповідає особливостям бізнесу і об'єктивним вимогам зовнішнього середовища;

– вплив неузгодженості між діючими й офіційно закріпленими правилами, нормами й процедурами. Рівень керованості напряму залежить від характеру неформальних норм і правил, а також ступеню їх впливу на діяльність організації.

Сьогодні розроблені різні методи, які дозволяють керівникам формувати і підтримувати корпоративну культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації.

Удосконалення корпоративної культури, перетворення її в потужний і поєднуючий початок, є одним з важелів підвищення ефективності функціонування організацій. Але тільки в останні роки корпоративну культуру почали визнавати основним показником, необхідним для правильного розуміння управління організацією.

Реальне формування ефективної корпоративної культури в організаціях – це питання майбутнього. Але динаміка сучасності вже сьогодні вимагає від них вибору нових орієнтирів стратегічного розвитку. Будь-яка організація, що намагається бути сучасною, повинна мати в якості одного з таких загальновизнаних орієнтирів формування ефективної корпоративної культури, яка надає кожному робітнику можливість самоствердження, максимального прояву здібностей, усвідомлення значущості своєї особистості, що є одним з основних мотивів ефективної роботи всієї організації. Визначальну роль в становленні такої культури повинні відігравати саме керівники нового типу, які здатні перетворити високу корпоративну культуру з яскравого епітету в фундаментальну якість своєї організації.

Чіткі принципи корпоративної культури сприяють реалізації місії, цілей, задач і стратегії підприємства, забезпечують прозоре й ефективне управління підприємством у відповідності до вимог сучасності. Удосконалені принципи корпоративної культури містять ключові аспекти, які сприяють її розвитку. Принципи формуються для організації в цілому. Однак свої принципи можуть формувати також і окремі підрозділи організації. Принципи корпоративної культури відображають характер діяльності організації й особливості її корпоративної культури.

Таким чином, корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Враховуючи всі позитивні сторони корпоративної культури, можна констатувати, що формування її високого рівня для сучасних організацій повинно стати однією з найважливіших стратегічних цілей їх ефективного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Костюченко А.А. Корпоративная культура в деятельности современной компании. *Менеджмент сегодня*. 2005. № 3. С. 45–49.
2. Корпоративная культура и управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 191 с.
3. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П. и др. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. 352 с.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
5. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник. О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А.Я. Кузнецової. К.: УБС НБУ, 2009. 258 с.
6. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и Ко, 2009. 136 с.
7. Спивак В. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
8. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004. 224 с.
9. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Мисанта: Книжный дом, 2006. 206 с.

**Каріна БОНДАРЕНКО, Крістіна КРАВЧЕНКО,**  
студентки 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна  
**Науковий керівник: Олена ШЕВЧУК,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

### ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Постановка проблеми.** Умови нинішнього бізнесового оточення спонукають компанії рухатися вперед і розвиватися. Жодне підприємство не здатне витримати натиск конкурентів без впровадження у свою традиційну діяльність якихось змін. А вміння менеджера ефективно управляти такими

змiнами чи не найважливіша деталь виживання підприємства, ядро успішної презентації себе як сильної підприємницької фігури з серйозним конкурентним потенціалом.

**Мета дослідження.** Обумовити такі поняття в області здійснення управління змiнами як «аутсорсинг», «бенчмаркінг», «даунсайзинг»; дослідити особливості їх застосування вітчизняними підприємцями та доцільність впровадження у діяльність.

**Основні матеріали дослідження.** Спочатку визначимося із самою сутністю змін. Під змiнами розуміють постійний безперервний процес руху від наявного стану, властивості до принципово нового у якісному плані.

Припустимо, організація прагне удосконалити сферу своєї роботи, а саме зосередитися на конкретних стратегічно значимих проблемах і не втрачати свій час на розбір дрібних та на перший погляд несуттєвих. У такому випадку на допомогу приходить аутсорсинг. Ця форма співпраці уже доволі розповсюджена. Спеціально для ведення подібного бізнесу просунуті управлінці створюють власні аутсорсингові фірми, які на платній основі пропонують консультативні послуги у певних питаннях, забезпечуючи головним чином компетентне виконання окреслених договором функцій [1]. Позитивними аспектами, які підтверджують дієвість аутсорсингу як методу управління змiнами є наступне:

1. Відповідальність за виконання передбачених операцій покладається на підрядну компанію (аутсорсера);
2. Запобігання понаднормових нераціональних витрат і загальне їх зменшення;
3. Концентрація уваги на особливо важливих функціях, усунення небажаного розсіювання, підвищення спеціалізації та професіоналізму;
4. Гнучкість, швидка пристосованість підприємства до ринкових змін;
5. Покращується сервіс і стає більш клієнтоорієнтованим [2].

Наступним популярним механізмом керування змiнами на підприємстві є бенчмаркінг. Він передбачає отримання регулярної порівняльної аналітики щодо ефективності організації у відповідності до показників підприємств, котрі наразі являються більш успішними.

Сучасна практика виділяє декілька форм бенчмаркінгу: конкурентний, загальний, функціональний і внутрішній.

Конкурентний бенчмаркінг – виробничі показники бізнес-процесів підприємства порівнюються з аналогічними позиціями прямих конкурентів, підприємств-партнерів, що мають найкращі результати діяльності.

Загальний бенчмаркінг – аналізування корисного досвіду компаній, що діють в інших галузях.

Функціональний бенчмаркінг – ґрунтується на співставленні схожих функцій, технологічних процесів з підприємствами тієї ж галузі, не обов'язково з безпосередніми конкурентами.

Внутрішній бенчмаркінг – порівняння проводять всередині самої компанії. Перевіряють виконання близьких за специфікою операцій різними підрозділами, ланками [1].

Далі за чергою йде даунсайзинг, в процесі якого намагаються зменшити розміри організації через оптимізацію кадрової політики, насамперед шляхом скорочення персоналу. Разом з цим даунсайзингом називають і реструктуризацію підприємства – злиття або поглинання підрозділів, введення модернізованих технологій, удосконалення організаційної структури тощо. Процедура даунсайзингу виступає своєрідним заходом відведення кризового становища для підприємства, спрямованим на раціональне розпорядження фондом заробітної плати, а також інших витрат. Завдяки реалізації змін у цьому напрямку керівництво досягає зниження витратної частини бюджету, тобто маємо економію ресурсів. Представники вітчизняних бізнесових структур ставляться до цього методу управління змінами досить скептично, не приділяючи необхідної уваги для вивчення даного поняття.

Традиційні установки стосовно трудового персоналу за останній час прогресивно змінюються. Працівники починають сприйматися адміністрацією як цінний людський ресурс, що сприяло виникненню низці підходів, альтернативних даунсайзингу:

- редіплеймет – перепідготовка працівника з наступним переведенням на вакантну місце;
- даунгрейдинг – переведення з пониженням на іншу позицію при збереженні, якщо є така можливість, попереднього рівня зарплатні;
- воркшеринг – розподілення обсягів роботи між підлеглими при пропорційному скороченні робочого часу й оплати праці;
- вихід на пенсію на добровільних засадах із наданням матеріальних пільг та привілеїв;
- аутплейсмент – працівникам, які звільнюються, пропонується навчання для набуття навичок пошуку роботи тощо [3].

**Висновки.** Для ефективного управління змінами менеджер повинен ставити за мету вивчення та випробовування в реальних обставинах різноманітних новітніх методів. Звичайно, зміни – це у будь-якому випадку ризик. Не існує стовідсоткової гарантії, що, скажімо, віддача логістичної функції на аутсорсинг принесе швидкий позитивний результат і буде насправді вигідною. Варто пам'ятати, що для кожного підприємства вся система змін має будуватися індивідуально, а от тупцювання на місці точно приведе ваш бізнес до краху.

#### Список використаних джерел:

1. Козаченко С. В. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління. *Навчальний посібник*. – К.: МЦРПМ, ДІТМ МНТУ. 2004. С. 92–100.
2. Кузьмін О. Є. Управління змінами. *Навчальний посібник*. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2014. С. 322–323.
3. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. С. 170, 173–176.

Здобувач магістратури менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний  
університет  
ім. Дмитра Моторного, м. Мелітополь,

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Україна у навчально-виховному процесі та системі управління загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), на сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливої ваги набирає проблема взаємовідповідності змін. Школа, як найважливіший соціальний інститут, відображає стан і тенденції розвитку суспільства і впливає на нього. У свою чергу, зміни в системі суспільних відносин активно впливають на освіту, вимагають від нього мобільності і адекватної відповіді на завдання, поставлені на новому етапі історичного розвитку країни. Інноваційні процеси в системі української освіти, що тривають протягом останніх двадцяти років, здійснюються в руслі реформ освіти, що відбуваються в світі. Успіх перетворень в Україні багато в чому пов'язаний із забезпеченням переходу від індустріального до постіндустріального суспільства на основі сталого, стабільного прогресу і соціально орієнтованої моделі суспільних відносин. В намічених контурах постіндустріального інформаційного суспільства освіченість і інтелект все більше відносяться до розряду національних багатств, а духовне здоров'я людини, різнобічність його розвитку, широта і гнучкість освіти, прагнення до творчості і вміння вирішувати нестандартні життєві і професійні завдання перетворюються в найважливіший фактор реалізації потенціалу країни. У цих умовах оновлення загальноосвітньої школи стає об'єктивною необхідністю [3].

На рівні і наукового, і суспільної свідомості вкоренилася думка про пряму залежність якості освіти, перш за все, від ступеня професіоналізму вчителя [2]. Проектно-орієнтована діяльність в сфері української освіти набуває все більшої популярності, методологія управління проектами органічно вбудовується в загальну систему управління освітньою організацією. Пов'язано це як із загальними причинами, так і зі специфічними - властивими тільки сфері освіти.

До перших можна віднести:

- скорочення циклу життя сучасних продуктів (в тому числі - освітніх), тому оперативність стала основою успіху (той, хто швидше розробляє і впроваджує продукт, швидше отримує результати і виграє в конкурентній боротьбі за ресурси і клієнта);
- науково-технічний прогрес (він робить будь-які проекти більш складними, і це вимагає побудови ефективної системи управління проектами);
- економіку знань і розвиток штучного інтелекту (вони призводять до витіснення класичних професій, скорочення персоналу, що призводить до практики заміни частини співробітників проектними командами, а це, в свою, чергу, викликає переосмислення і збільшення ролі менеджменту проектів);

– індивідуалізацію потреб клієнтів і орієнтацію виробництва товарів і послуг на індивідуальні запити в форматі проектів (це робить управління проектами, орієнтоване на побудову довгострокових відносин, просто незамінним);

– високу швидкість змін зовнішнього середовища (вона вимагає компетенцій з одночасного здійснення ряду проектів, що актуалізує грамотний розподіл ресурсів і часу за допомогою проектного управління).

Для освітніх організацій проектне управління дозволяє залучити відсутні ресурси, щоб реалізувати в форматі проектів нові ідеї і програми, здійснити професійний розвиток персоналу і обмін досвідом з іншими освітніми організаціями, сформувати нові партнерства, підвищити свій діловий імідж. [1,5] В даний час змінилося становище в школах: ми отримали більше свобод, почали самостійно розробляти концепції і програми свого розвитку, самостійно проектувати індивідуальні педагогічні системи, вибирати або розробляти освітні технології

А адже педагогічна ідея - це крила, на яких ширяє колективна творчість. Ідея надихає колектив, і починається найцікавіше і найпотрібніше в шкільному житті - колективна дослідницька робота ». [4] Творчість педагога є діяльність по створенню нового. Тому вища ступінь творчості у вихованні та освіті - педагогічний експеримент. В ході експерименту перевіряється і отримує право на існування нова педагогічна технологія, новий проект. Будь-яка установа, колектив, школа проходять три етапи: становлення (формування), функціонування (організація навчально-виховного процесу на базі стабільних навчальних планів і програм, підручників), розвиток (старий зміст, колишня технологія навчання і виховання приходять в протиріччя з новими умовами, потребами суспільства). Саме переклад навчального закладу в режим розвитку вимагає експериментування, а будь-яким процесом необхідно управляти.

Робота з педагогічним кадрами по мотивації до впровадження інновацій спрямована адміністрацією школи на реалізацію двох функцій:

- інтегруючу, тобто, створення «простору можливостей» для всіх учасників освітнього процесу, об'єднання зусиль педагогів і адміністрації для вирішення завдань, поставлених перед сучасною школою;

- дифференціюючу, створення мікросередовищ, які дозволили б кожному вчителю будувати власну траєкторію вдосконалення професійної майстерності, творчого саморозвитку.

Процес особистісної готовності вчителя до інноваційної діяльності можна представити як єдність трьох актуалізуються потенційних можливостей: до сприйняття нової інформації, до адекватної оцінки і перетворення нового явища і готовності до продуктивної експериментальної роботи.

Представлені особистісні, професійні та соціально затребувані особливості (якості) педагога можуть розглядатися як об'єкт конкурентоспроможності, а значить, вимагають управління та розвитку. В даному випадку управління належить самому педагогу. Конкурентоспроможність служить тим показником, від якого залежить успішність педагога в професійній сфері і його затребуваність.

Таким чином, управління розвитком загальноосвітнього закладу через вдосконалення інноваційної практики педагогічного колективу є основним

чинником оновлення школи, який призводить до підвищення інтересу педагогів до своєї діяльності, зростання професійної майстерності, педагогічних досягнень, а звідси і задоволеності своєю професійною працею. Це дозволяє вносити зміни в цільові, змістовні і процесуальні характеристики навчально-виховного процесу, тобто створювати абсолютно нову педагогічну практику. Поступово вчитель долучається до науки. Наука, як система об'єктивних знань про дійсність, як діяльність по отриманню нових знань і як результат пізнання, є провідним і основним фактором у формуванні професійних компетенцій, що відповідає викликам нового часу.

### Література

1. Бабанский Ю. К. Методы обучения в современной общеобразовательной школе : научное издание / Ю. К. Бабанский. - М. : Просвещение, 1985. - 208 с. <https://izi.ua/p-5895758-babanskiy-yu-metody-obucheniya-v-sovremennoy-obshcheobrazovatelnoy-shk>
2. Набо, М. Соціально-педагогічні аспекти управління сільською школою в умовах реформування освіти України / М. Набо // Освіта і управління. – 2006. – № 3-4. – С. 123-128. – Бібліогр.: 8 назв. – укр.
3. Ю. А. Конаржевського, Конаржевский ЮЛ. О некоторых проблемах управления школой // Сов. педагогика. — 1985. — № 2. — С. 50—53.
4. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2003. – 79 с.– Бібліогр.: 31 назв. – укр. Пікельна В.С. Управління школою. – Харків : Основа, 2004. – 112 с.
5. В. І. Маслова, Тимошко, Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і упр. — 2007. — N 1. — С. 37-40. — Бібліогр.: 10 назв. — укр.
6. Торган, М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті / М. М. Торган // Наука і освіта . — 2009. — N 3. — С. 67- 70. — Бібліогр.: 7 назв. –укр.
7. Кушнірук, С. А. Педагогіка: курс лекцій: навч. посіб. / С. А. Кушнірук ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — К.: НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. – 472 с. — Бібліогр.: Бібліогр.: 174 назв — укр.
8. Шульга, Л. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Шульга // Освіта і управління. – 2006. – № 3-4. – С. 138-143.– Бібліогр.: 22 назв. – укр.
9. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) /Нестеренко С.А., [Агеєва І.В.](#)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
10. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
11. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць;Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340.



## ПРОБЛЕМИ ЯКІ ЗАВАЖАЮТЬ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мале підприємництво, як свідчить світовий досвід, відіграє в розвитку ринкової економіки особливу роль. Малий бізнес є основою будь-якої економіки: країни, регіону, міста, району. Він створює робочі місця, розробляє і впроваджує нові технології, максимально враховує місцеві умови, проникає в невігідні для великих підприємств сфери бізнесу, дає значну частину податкових надходжень, створює зайнятість населення. Завдяки невеликому управлінському персоналу і простим організаційним формам малий бізнес має гнучкість до змін зовнішнього середовища, мобільності управління, швидкої реакції на вимоги споживачів.

Ефективність малих підприємств визначається рядом їх переваг в порівнянні з великими підприємствами:

- мале підприємство забезпечує потреби ринку в тих товарах і послугах, які середнім і великим фірмам виробляти і надавати недоцільно з економічних і інших причин, наприклад через обмежені потреб місцевих ринків;
- малі підприємства мають більш високу оборотність капіталу;
- малі підприємства часто проявляють себе як новатори.

Реалізація ринкових реформ в Україні відбувалася в умовах поступового подолання кризових процесів в економіці, фінансовій стабілізації, поживлення виробництва і збільшення товарообігу в окремих секторах національного господарства і тут можна сказати, що до позитивних тенденцій сприяв малий бізнес. Фінансовий криза 1998 р завдала значної шкоди розвитку малого підприємництва увсіх регіонах, її положення на ринку і відкинула цей найважливіший сектор на кілька років назад. За наявними оцінками, змушені були тимчасово згорнути або навіть припинити свою підприємницьку діяльність від 30 до 50% всіх українських малих підприємств. Погіршилися позиції практично всього малого бізнесу. Вижити в умовах фінансової кризи вдалося, перш за все, тим підприємствами, які здійснювали не менше двох основних видів діяльності.

Криза 2008 року знову негативно вплинув на статистику розвитку малого підприємництва. Середньооблікова зайнятість на малих підприємствах в першому кварталі 2009 року в порівнянні з показником за аналогічний період 2008-го скоротилася на 6,1%. Падіння малого бізнесу не дивно: він не має значних ресурсів для виживання, на відміну від великого бізнесу, що має доступ до державної підтримки.

В даний час успішного розвитку малого підприємництва в Україні перешкоджає безліч проблем. Перш за все, це організаційні проблеми, пов'язані з визначенням і відведенням місця розташування, юридичним оформленням, реєстрацією підприємства, відкриттям рахунку в банку, а також:

- недосконалістю системи оподаткування;
- нестабільністю нормативно-правового регулювання;

– нестабільністю бюджетного фінансування федеральної і регіональних програм підтримки малого підприємництва;

– нерозвиненістю механізмів фінансово-кредитної підтримки та страхування ризиків малих підприємств; відсутністю механізмів самофінансування (кредитні спілки, товариства взаємного страхування та ін.).

Дуже важливою є проблема формування фінансової бази малого підприємництва. Іноді власного стартового капіталу недостатньо, щоб відкрити справу, а отримання позикових коштів у вигляді кредитів ускладнено через жорстких умов комерційних банків. Високі процентні ставки, «прив'язування» гривневих кредитів до курсів іноземних валют, відсутність пільгових кредитів, безумовно, перешкоджають розвитку малого бізнесу в Україні.

Серйозними проблемами є матеріально-технічне забезпечення сировиною, брак або відсутність виробничих приміщень і обладнання, низька кваліфікація персоналу, недостатня правова захищеність діяльності підприємства.

Існують певні труднощі виходу на ринок, в тому числі зростаючі транспортні витрати і низька купівельна спроможність населення, неплатоспроможність потенційних виробничих споживачів продукції малих підприємств.

Процес розвитку малого бізнесу прямо чи опосередковано гальмує нинішня система оподаткування в Україні. Податкове законодавство все ще залишається суперечливим і складним, що призводить до ситуації, коли тільки одна третина з зареєстрованих підприємств повноцінно і легально здійснює свою підприємницьку діяльність. Податкова система, що сприяє розвитку підприємництва, повинна бути простою, справедливою, стабільною, а процедура її застосування прозорою.

Суб'єкти малого бізнесу стикаються з наступними проблемами: складність, дорожнеча і тривалість виконання всіх необхідних процедур, а також відсутність застави та кредитної історії, що не дозволяють отримати кредити на реалізацію інвестиційних проектів. Поряд зі складністю отримання кредиту, виникає й інша проблема: підприємство не може брати кредит через неможливість прорахунку суми угоди за підсумками реалізації продукції. Це обумовлено тим, що попит на продукцію в умовах кризи практично зупинений [2, с. 36].

В даний час складність виробництва і технічні системи впали до такого рівня, що по окремих видах виробництва стало неможливим відродження втрачених позицій і покупка імпортних комплектуючих і виробничого обладнання. В результаті економіка отримує свідомо відсталу технологічну базу, до того ж вона втрачає можливість виробляти і вдосконалюватись. При відсталості технологічної бази виробництво конкурентоспроможних товарів стає неможливим. На наш погляд, державна економічна політика в першу чергу повинна бути спрямована на створення умов, що стимулюють і підтримують інноваційну активність господарських структур, і, перш за все суб'єктів малого бізнесу (в малому бізнесі всього 3% інноваційних підприємств). В сучасних умовах вкрай важливо формувати мотивацію до інноваційного поведінки. Необхідно забезпечити ефективну взаємодію державних органів управління всіх рівнів, організацій науково-технічної сфери, підприємницького і державного секторів промисловості.

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є все більша залежність

підприємств від стану зовнішнього середовища, можливості оперативно і адекватно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища. Підприємцям для нормальної роботи не вистачає не тільки фінансово-кредитних ресурсів, але і повної і достовірної інформації. У цих умовах важлива консультативна підтримка по бухгалтерським, юридичних і податкових аспектів ведення бізнесу. Вона сьогодні недостатньо організована, немає чітких напрямків підтримки малого бізнесу. На наш погляд, проблему високих ставок оподаткування можна вирішити за допомогою загального зниження податків, податкових ставок і спрощення самої системи. Також важливо розглянути і можливість повного звільнення від податків в перші роки для бізнесменів-початківців. Частково ці проблеми сьогодні вирішуються.

Доцільно спростити порядок отримання кредитних ресурсів, оформлення документів для отримання кредиту, а також збільшення суми кредитів для малого і середнього бізнесу. При цьому, з огляду на ситуацію, яка складається сьогодні в світі, і в нашій країні, зокрема, активніше слід кредитувати малий бізнес в сільському господарстві.

Однією з істотних проблем є відсутність у малого бізнесу великого заставного майна, і тому банки розглядають цей бізнес як ризикований. Відомо, що при отриманні кредиту проводиться оцінка передбачуваного в заставу майна.

Важливо відзначити і ту обставину, що робота з малим бізнесом дає гарантію і самому банку, він не стане заручником одного великого клієнта. Прибутковість від вкладень в проекти малого бізнесу і його кредитування перевищує аналогічний показник в секторі великого бізнесу. В сучасних умовах життєзабезпечуючою нішею для багатьох банків, способом розширення клієнтської бази є обслуговування підприємств малого бізнесу. У зв'язку з цим, банкам сьогодні треба бути більш винахідливими в роботі з клієнтами, виступати з позиції партнерства.

У найближчій перспективі, на нашу думку, необхідно зберегти зниження ставок по кредитах, збільшення термінів кредитування, спрощення процедури отримання кредиту, забезпечити подальше зниження податкового навантаження. Скупчилися проблеми малого бізнесу негативно впливають на економічний розвиток країни. Але, незважаючи на труднощі, малий бізнес внаслідок своєї сприйнятливості до позитивних тенденцій здатний в сучасних умовах успішно конкурувати на ринку. Отже, необхідно зважене рішення по накопиченим проблем, причому розвивати і підтримувати малий бізнес в країні потрібно приймаючи рішучі дії.

Список літератури:

1. Андрійчук В.Г. Проблеми розвитку приватних аграрних підприємств і вдосконалення міжгалузевих економічних відносин // Проблеми формування ринкової економіки. Спеціальний випуск. Реструктуризація аграрних підприємств і земельна реформа: стан, проблеми, перспективи. Міжвідомчий науковий збірник. Спеціальний випуск: – К.: КНЕУ, 2000. – С. 29-38

2. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.

3. Власов В.І. Новий закон по розвитку сільського господарства США: Farm

security and rural investment act, 2002 // Економіка АПК. – 2003. – №4. – С. 159-160.

4. Гайдучий А. П. Інвестиційна привабливість нових форм господарювання // Агро інком. – 2005. – №8. – С. 66-68.

5. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221

6. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

7. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Мирон ЖИБАК,**

д.е.н., професор, директор

ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани, Україна

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління стратегією розвитку підприємства не є самоціллю, а скоріше фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей направлених на конкурентну спроможність певного підприємства. В умовах нестабільності влади і недосконалості українських державних інститутів розвиток стратегічного управління на підприємствах відбувається в досить специфічних умовах, які обмежують можливості трансферу західних моделей менеджменту в цій сфері. У зарубіжній економічній літературі існує значний ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, характеризують чинники, які знаходяться в основі становлення підприємства та формування ним стійкої конкурентної позиції на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають значних конкурентних переваг на ринку. Основну увагу зазвичай прийнято приділяти місцю та ролі стратегічного управління в загальному менеджменті організацій, а також сутності та забезпеченню стратегічного управління організацією. В Україні, внаслідок згаданих вище причин, керівництво підприємств орієнтується передусім на досягнення короткострокових цілей, серед яких домінує отримання максимального прибутку в найкоротші строки. Якщо для малих і середніх підприємств це обумовлене відсутністю впевненості, що в майбутньому, в межах часового горизонту 2-5 років, їм вдасться втриматись на ринку, що є наслідком передусім нестабільністю економічного середовища, то для великих підприємств причин відсутності чітко визначеної стратегії існує декілька. До них належать:

– монополізація ринку, здебільшого в «тяжких» галузях з високими фінансовими бар'єрами входу на ринок, яка дає змогу

використовувати монополістичне становище протягом значного часового горизонту без необхідності здійснення інновацій, пошуку і впровадження більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;

– відсутність у власників підприємств бачення перспектив, трактування власного бізнесу як тимчасового вкладення капіталу з метою подальшого продажу підприємства;

– скрутна фінансова ситуація, яка в деяких випадках створюється штучно з метою уникнення податків в умовах несприятливої податкової системи в Україні [1].

Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма, стратегічно продуману чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому розробка тої чи іншої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня розробки стратегій [2].

Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства.

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть перетворити їх у практику. Інші – створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні поєднувати добру розробку стратегії з вдалими її здійсненням. Якщо стратегія дає фірмі переваги перед конкурентами, її краще тримати в секреті. Є два підходи: одні – за чітке формулювання стратегії, інші – проти.

Для прийняття ефективних рішень про діяльність на тому чи іншому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегмента, тобто треба визначити фактори, що характеризують ринок, а також «виміряти» сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана сегментація – ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктових стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. К. : Всеуито; Наук. думка, 2001. 367 с.
2. Богдан Н., Сидельник В. Туристичний імідж регіону як інструмент управління його інвестиційною привабливістю. Бізнес-Інформ. 2019. № 3. С. 203–215.
3. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.
4. Судомир С. М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: [монографія]. К. : ЦП «Компринт». 2015. 113 с.

**Олег КРАВЕЦЬ,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Одним із головних засобів виробництва в сільськогосподарських підприємствах є земельні ресурси. Від ефективності їх використання багато в чому залежить загальна економічна ефективність функціонування підприємства. Відповідно до агротехнологічних процесів виробництва сільськогосподарської продукції може існувати велика кількість варіантів використання посівних площ. Емпірично вибрати найкращий варіант використання надто складно, оскільки це потребує великих витрат часу, а експеримент може бути взагалі неможливим. Отже, одним із шляхів вирішення відповідних завдань є використання економіко-математичних методів.

**Постановка задачі.** Підприємству потрібно оптимізувати виробничу структуру з метою оптимального використання земельних ресурсів та отримання максимального прибутку.

Враховуючи вище зазначене, нами розроблена економіко-математична модель оптимізації структури посівних площ для великих підприємств південного регіону України.

Критерій оптимальності

*Максимальний прибуток*

$$Z = x_p - x_c \quad \text{®} \quad \max ,$$

де,  $x_c$  – собівартість продукції;

$x_p$  – виручка від реалізації.

Система обмежень

1. Обмеження з використання площі:

$$\mathring{a} \sum_{j=1}^n x_j \in B, \quad n \in N,$$

[1]

де,  $x_j$  – площі, які зайняті під культурами;

$B$  - площа ;

$N$  – множина культур.

2. Обмеження по повній собівартості

$$\sum_{i=1}^n c_i x_i - x_c = 0,$$

[2]

де,  $c_i$  – повна собівартість на одиницю площі;

$x_c$  - повна собівартість вирощування культур;

3. Обмеження по виручці від реалізації:

$$\sum_{i=1}^n p_i x_i - x_p = 0,$$

[3]

де,  $p_i$  - виручка від реалізації  $i$ -ї продукції з одиниці площі, грн.;

$x_p$  – загальна виручка від реалізації продукції.

4. Обмеження з гарантованого виробництва продукції залежно від спеціалізації підприємства.

$$Z_{\min} \leq \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq Z_{\max},$$

[4]

де,  $Z_{\min}$ ,  $Z_{\max}$  - гарантоване виробництво продукції залежно від сівозмін та валового виробництва продукції певного виду.

### Збір та обробка інформації

Данні для розрахунків були узагальнені, приведені до співстаних цінових показників. Базою виступали підприємства Запорізької області у 2010-2020 р.р. Результати обробки вихідної інформації та отримані розрахунки наведені у %.

### Визначення переліку змінних і обмежень

Позначимо  $x_j$  - необхідну площу культури, яка буде використана у підприємстві. Перелік обмежень буде складатися з обмежень:

- максимально можлива площа для використання.
- гарантоване виробництво деяких культур (відповідно до технологічних вимог, що до сівозмін, та валового збору)
- обмеження по оцінці собівартості виробництва продукції.
- обмеження по оцінці виручки від реалізації.

Критерієм оптимальності, в нашому випадку, буде виступати максимальний прибуток.

### Аналіз отриманих результатів

Аналіз існуючої та рекомендованої структури посівних площ, таблиця 1, показав необхідність зменшити площу пшениці, ячменю ярого, гороху, вівса, проса, соняшника та сої. Відповідно збільшити площі ріпаку озимого, овочів відкритого ґрунту та продовольчих баштанних.

Таблиця 1

## Фактична та запланована структура посівних площ

| Культури                | Факт % | План % |
|-------------------------|--------|--------|
| пшениця озима           | 27,60  | 20,51  |
| кукурудза на зерно      | 3,76   | 3,76   |
| ячмінь озимий           | 8,33   | 8,33   |
| ячмінь ярий             | 16,61  | 9,06   |
| горох                   | 2,25   | 0,65   |
| овес                    | 7,37   | 2,51   |
| просо                   | 1,98   | 1,18   |
| соняшник                | 21,20  | 19,04  |
| соя                     | 4,88   | 3,81   |
| ріпак озимий            | 1,82   | 2,11   |
| овочі відкритого ґрунту | 0,98   | 1,08   |
| баштанні продовольчі    | 3,22   | 27,96  |
| Всього                  | 100    | 100    |

Порівняльні результати прибутковості наведемо у таблиці 2.

Таблиця 2

## Порівняльна таблиця прибутковості підприємства

| Культури                | Зміна прибутковості підприємства у % |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Пшениця озима           | 74,31                                |
| Кукурудза на зерно      | 100,00                               |
| Ячмінь озимий           | 100,00                               |
| Ячмінь ярий             | 54,56                                |
| Горох                   | 28,72                                |
| Овес                    | 34,07                                |
| Просо                   | 59,68                                |
| Соняшник                | 89,82                                |
| Соя                     | 78,04                                |
| Ріпак озимий            | 115,79                               |
| Овочі відкритого ґрунту | 110,54                               |
| Баштанні продовольчі    | 8,95рази                             |
| Всього                  | 117,98                               |

**Висновки.** У результаті запропонованої нами структури посівних площ загальна прибутковість господарства збільшиться на 17 п.п. за рахунок таких культур як баштанні продовольчі, ріпак озимий, овочі відкритого ґрунту. В свою чергу оптимізована структура посівних площ, повністю відповідає технологічним умовам виробництва продукції, що до додержання сівозмін та мінімально-максимальних меж валового збору (у середньому за 2010-2020р.р).



### Список використаних джерел

1. Кавун, Г. Розробка та дослідження методів економіко-математичного моделювання для оптимального управління аграрного підприємства.// *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020(2), 280-286. Режим доступу <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/77>
2. Кравець О. Оптимізація використання земельних ресурсів // Сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції: матеріали Міжнародного науково-практичного форуму (Мелітополь, 21-22 червня 2019 р.); Ч. 2 (С. 193-196). Режим доступу <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/8617>
3. Кравець О. Застосування економіко-математичних методів у менеджменті аграрного виробництва. Режим доступу <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4489/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C1.pdf>
4. Юрчук Н. Використання економіко-математичних методів в управлінні інноваційним розвитком економічних систем. // Режим доступу [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2015/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2015/7.pdf)

**Олена ЛЕВІЩЕНКО**,  
студентка 2 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

### ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Інтелектуальний капітал має величезний резерв соціально-економічної активності, що визначає напрямок розвитку економіки. Сучасний період характеризується нестабільністю умов довкілля, зменшенням життєвого циклу товарів та послуг, що веде до посилення ринкової конкуренції та послаблює конкурентні переваги підприємств. З цієї причини актуалізується проблема, пов'язана з ефективним управлінням діяльністю з формування, зростання та раціонального використання інтелектуального капіталу підприємства.

Сучасні підприємства, створюючи систему управління інтелектуальним капіталом, мають на меті зростання ефективності їх функціонування, підвищення конкурентоспроможності і повинні базуватися на таких основоположних елементах:

–людський капітал, який є основною складовою системи знань підприємства. Управління людським капіталом має на меті отримання знань, їх зростання та розвиток на підприємстві, а також взаємний обмін із зовнішніми структурами;

–основи знань та способи їх реалізації. Управління базами даних пов'язане з їх формуванням, накопиченням, систематизацією та використанням на підприємстві;

–організаційна культура, на основі якої знання оновлюються, поширюються, збільшуються. На зростання обсягу знань підприємства величезний вплив надають умови довкілля, пов'язані з впливом різноманітних чинників.

Складовими частинами механізму управління інтелектуальним капіталом є

цілі, методи, функції управління, структура, суб'єкти, об'єкти управління, які в сукупності надають цілеспрямований вплив на функціонування та розвиток інтелектуального капіталу [1]. До організаційної складової механізму належать структурні та соціально-психологічні аспекти управління, спрямовані на досягнення економічних цілей підприємства. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом спрямований на сталий, ефективний розвиток та функціонування інтелектуального капіталу підприємства, що передбачає наявність реакції у відповідь, а також проведення оцінки інтелектуального капіталу підприємства за допомогою певних методів управління, розглянутих нижче. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом повинен перебувати у нерозривному зв'язку з господарським механізмом управління підприємством та мати спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства.

Структура організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом представлена двома підсистемами: керуючою та керованою. Вони перебувають у тісній взаємодії та визначають зв'язки, напрями управлінських впливів у системі управління.

Керована підсистема механізму включає складові інтелектуального капіталу. Керуюча підсистема є основою механізму управління. Управління інтелектуальним капіталом базується на застосуванні наступних методів управління: організаційних, економічних, соціально-психологічних. Розглянемо методи управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Організаційні методи управління спрямовані на організацію спільної роботи на підприємстві через розподіл обов'язків, відповідальності, повноважень, функцій працівників, встановлення алгоритму ділових взаємин підрозділів.

Соціально-психологічні методи управління займають важливе місце у процесі роботи з клієнтами, їх вплив спрямовано формування організаційної культури, соціально-психологічні методи використовують у роботі з торговими знаками і торговими марками.

Економічні методи управління впливають на відтворення та використання інтелектуальних ресурсів. Практична реалізація економічних методів пов'язана з такими процесами: здійснення інвестицій в інтелектуальний капітал; ціноутворення інтелектуальних ресурсів; визначення рівня винагороди менеджерів у сфері управління інтелектуальним капіталом; вирішення проблем рентабельності при використанні інтелектуального капіталу та ін. Всі представлені методи повинні раціонально з'єднуватися в механізмі управління. Основа механізму управління становлять структура та зміст керуючої системи. Об'єктами організаційного впливу є елементи керованої (виробничої) системи, елементи керуючої системи, процеси управління виробництвом, організація праці виробничого та управлінського персоналу. Основа прийняття управлінських рішень у сфері управління інтелектуальним капіталом становить система оцінки ефективності управління ним, тому ключовим елементом даного механізму така оцінка [2].

До основних завдань управління людським капіталом для підприємства можна віднести такі: виявлення потреб у навчанні та планування навчання

працівників з метою підвищення їх професійної кваліфікації – розробка професійних компетенцій для працівників різних посад та професій, вимог до кваліфікації різних груп працівників; акцентування уваги на проблемі зростання творчої активності працівників, вивчення та впровадження методів підвищення творчої активності працівників на підприємстві; постановка проблеми комерціалізації результатів перспективних розробок силами працівників підприємства; розробка підходів до управління лояльністю працівників підприємства; проведення заходів з оцінки ефективності розвитку та використання людського капіталу на підприємстві [1].

Основними завданнями управління організаційним капіталом на підприємстві є: розробка пропозицій та заходів, пов'язаних з оптимізацією організаційної структури управління підприємством; проведення досліджень ринкового попиту та економічної оцінки організаційного капіталу; проведення розрахунку окупності інвестицій у створення об'єктів організаційного капіталу; організація діяльності, пов'язаної з реєстрацією прав на інтелектуальну власність; проведення процедур оцінки вартості торгової марки; реалізація програми з комплексного використання інформаційних технологій та локальної системи зв'язку на підприємстві; формування організаційних цінностей та планування етапів розвитку корпоративної культури підприємства [1].

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства – це система елементів управління: підсистеми, що управляється, підсистеми, що управляє, методів управління, критеріїв і методів оцінки ефективності управлінських впливів на об'єкти управління (людський капітал, організаційний капітал, клієнтський капітал), яка дозволяє підприємству отримувати додаткові конкурентні переваги.

#### Литература.

1. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua> 93 теоретичний аспект / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – 2002. – № 1. – С. 16–27.
2. Вакульчик О. М. Формування економічної категорії “інтелектуальний капітал” в умовах стратегічного розвитку підприємства / О. М. Вакульчик, Г. Л. Ступнікер // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 2. – С. 60–64.
3. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / О. В. Кендюхов; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 31 с. 33.
4. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2007. – № 2. – С. 3–13.
5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування / Й. С. Ситник // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр./ М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. – К.: КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: у 2 ч. – Ч. 1: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту /

**Маріне МАРГАРЯН, Степан МАРГАРЯН,**  
студенти 1 курсу магістратури, спеціальність «Публічне управління»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна  
**Науковий керівник: Вікторія НЕХАЙ,**  
д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ**

Спонукальні мотиви до праці є створення інструментарію, які могли б допомогти модернізувати організаційну і інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, які в подальшому змогли забезпечити позитивний результат діяльності підприємства в майбутньому.

Метою роботи є аналізування системи контролінгу на підприємстві, а також визначання шляху вдосконалення ефективності контролінгу на підприємстві.

Теоретичною основою були праці вітчизняних і зарубіжних економістів, основні положення системи управлінського обліку, довідкові і нормативні матеріали. Роботи закордонних дослідників П. Ховарта, Д. Хана та П. Шуманна, вітчизняних науковців Г. Голубничої, Л. Панасенко, П.П. Борщевського, Т. Білорус, а також викладачів Таврійського Державного Агротехнологічного Університету ім. Д. Моторного – Вікторія Василівна Нехай.

Один з найважливіших напрямів збільшення ефективності роботи підприємства - покращення системи менеджменту за допомогою створення системи контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень. [1]

В процесі функціонування підприємства контролінг формує інформаційні потоки та здійснює інформаційне забезпечення підприємства. Саме тому на підприємстві повинна приділятися значна зосередженість підвищенню ефективності інформаційного менеджменту. Для цього необхідно формувати банк техніко-економічних даних, який міститиме базу показників фінансового та виробничого обліку, також інформацію, яка надходитиме із зовнішнього середовища. [2]

Удосконалення організаційної структури підприємства означає перш за все потребу до встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання.

Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є [3]:

- перегляд та зміна організаційної структури керування підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, підвищення якості продукції.

Функції контролінгу достатньо різноманітні і включають такі основні напрямки [4]:

- нормування витрат;
- розробка заходів щодо покращення роботи на підставі інформації про відхилення від норм;
- прогнозування у ціноутворенні;
- розгляд тенденцій розвитку підприємства; передбачення господарської і комерційної ситуації в залежності від зміни умов роботи;
- координація мети різних рівнів керування для досягнення загальної мети підприємства;
- відстеження фінансового стану підприємства.

На підприємстві контролінг виконує функцію внутрішнього контролю, визначає економічність роботи його окремих структурних підрозділів. Крім того, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для приймання рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг - концепція ефективного управління підприємством та забезпечення тривалого його існування в умовах конкуренції. [4]

Впровадження контролінгу на підприємствах пов'язано з рядом проблем, зокрема: великі витрати на утримання служби, відсутність досвіду її організації, тощо. Ці проблеми потребують вирішення. Так, можливі такі напрями вирішення проблеми: покладення функцій контролера на бухгалтера, фінансиста, менеджера, введення до штатного розкладу посади контролера, або формування служби контролінгу. При формуванні служби контролінгу необхідно мати на увазі те, що функції, інструменти та задачі контролінгу необхідно щораз вдосконалювати в залежності зі змінами в ринковому середовищі. Коли контролінг отримує визнання, тоді він відчутніше зможе впливати на перспективний розквіт організації в цілому. [5]

Як показує немалий досвід іноземних країн, з метою забезпечення ефективного управління та стійкої діяльності організації необхідно пускати в хід систему контролінгу. Беззаперечно, не можливо автоматично скопіювати досвід провідних країн з ряду певних причин, а саме: різні системи бухгалтерського обліку, у тому числі затрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції. Враховуючи той факт, що в Україні система організації бухгалтерського обліку централізована, організація не може самотійно її змінити, щоб створити підґрунтя для безпосереднього впровадження контролінгу.

Однак, можна використати його як систему внутрішнього оперативного управління фінансовими результатами діяльності підприємства. [6]

У даному випадку в якості прикладу ми б хотіли навести видобувну галузь, так як вона займає вагомe місце серед галузей України. Впровадження управління є актуальним саме зараз через зменшення видобування у східній частині країни. Станом на літо 2016 року видобуток скоротився на 3,9%, що призвело до уповільнення темпів підвищення у I півріччі до 0,4%, проти 2,4% у січні – травні 2016 року. [7]

Виходячи із зазначених даних, можна запевнити про необхідність застосування контролінгу на видобувних підприємствах України. Крім того, треба бути готовими не тільки до позитивних, але й до негативних наслідків, а конкретно можливого протистояння змінам та недовіри до невідомого. [6]

Типовим для вітчизняних компаній є те, що вони приділяють значну увагу збору та обробці необхідної інформації за минулий період, що має свій згубний ефект для сьогодення, оскільки треба проаналізувати не лише минуле, а ще й спрогнозувати перспективне майбутнє. [6]

У країнах СНД контролінг почали практикувати лише в 90-ті роки минулого сторіччя. Наприклад, підйом економіки після дефолту 1998 р. в Росії, підвищення прибутковості, покращення фінансового становища компаній і перспектива збільшення капітальних вкладень за рахунок прямих західних інвестицій спричинили цікавість до контролінгу інвестицій і контролінгу проектів. [8]

Таким чином можна впевнено говорити, що застосування даних напрямів удосконалення системи управління підприємством, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

На українських підприємствах саме управління може надзвичайно органічно вписатися в структуру управління. Найголовнішими причинами впровадження контролінгу в Україні є:

- підвищення мінливості зовнішнього середовища, що пред'являє певні додаткові вимоги до системи управління на підприємстві;
- підвищення гнучкості підприємства, покращення адаптації на різкі зміни в оточуючому середовищі;
- потреба у постійному аналізуванні змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність чітко продуманої схеми певних дій щодо забезпечення стабільності підприємства та уникнення кризових ситуацій;
- ускладнення управлінської системи на підприємстві;
- необхідність створення спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Підводячи підсумки, слід стверджувати, що контролінг потребує постійного вивчення, а також розробки нових методів, стосовно ефективного управління та функціонування підприємства [6].

**Список використаних джерел:**

1. Розробка проекту удосконалення системи контролінгу на підприємстві. Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3ad69a4d43b89521206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3ad69a4d43b89521206c37_0.html)
2. Удосконалення системи внутрішнього контролю за результативністю підприємницької діяльності. Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2012/udoskonalennya-systemy-vnutrishnoho-kontrolyu-za-rezultatyvnytyu-pidpryemnytskoji-diyalnosti/>
3. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством/ Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». - 2013 - с. 24-26.
4. Проблеми встановлення системи контролінгу на підприємстві. Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ad78a5d53a88521216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ad78a5d53a88521216c27_0.html)
5. Менеджмент. Впровадження контролінгу на підприємстві. Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b2ad78b4c53b88521306c26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b2ad78b4c53b88521306c26_0.html)
6. Причини необхідності впровадження контролінгу на підприємствах України / Ефективна економіка № 12, 2016  
Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5323>
7. Федерація професійних профспілок України / Стан промислового виробництва у І півріччі 2016 року  
Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua>
8. Удосконалення системи внутрішнього контролю за результативністю підприємницької діяльності. Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2012/udoskonalennya-systemy-vnutrishnoho-kontrolyu-za-rezultatyvnytyu-pidpryemnytskoji-diyalnosti/>
3. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
4. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
5. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
6. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.

**Оксана МЕЛЬНИЧУК,**

к.е.н., доцентка кафедри менеджменту,

**Катерина БУРА,**

студентка 2 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,

Одеський державний аграрний університет,

м. Одеса, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В ПЛАНУВАННІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Здійснення господарської діяльності в ринкових умовах змушує керівників вітчизняних аграрних підприємств постійно працювати над тим, щоб забезпечити собі високий рівень конкурентоспроможності на певному ринку сільськогосподарської продукції. Серед потужних інструментів, які використовуються для планування перспектив розвитку господарської діяльності агровиробників, є економіко-математичні методи, а, зокрема, оптимізаційні моделі, застосування яких дозволяє раціонально розподіляти наявні в господарств ресурсів між основними галузями: рослинництвом і тваринництвом та забезпечити найкраще їх співвідношення, отримувати максимальний результат від господарської діяльності та задовольняти наявний попит на продукцію, що ними виробляється. Розроблені і вирішені економіко-математичні моделі, в яких отримують оптимальну структуру виробництва сільськогосподарської продукції в конкретних аграрних підприємствах, представляють оптимальні площі сільськогосподарських культур та поголів'я тварин.

В цих моделях можна відобразити велику кількість умов, взаємозв'язків між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво та використання ресурсів таким чином, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів виробництва. Критерієм оптимальності, як правило, обирають максимальне значення валового прибутку.

В розроблених оптимізаційних моделях мета формулюється таким чином: визначити реальне співвідношення всіх елементів виробництва, високий рівень інтенсивності господарювання та чітку систему виробничо-економічних зв'язків для розвитку економічного потенціалу господарства. Так, постановка задачі передбачає, що потрібно визначити таке поєднання обсягів виробництва продукції рослинництва і продукції тваринництва в сільськогосподарському підприємстві за оптимального використання наявних в нього ресурсів, при якому забезпечується отримання максимального валового прибутку.

Формування матриці, розробленої економіко-математичної моделі, автоматизовано і розв'язання задачі здійснюється в середовищі MS Excel за допомогою функції "Пошук рішення" симплекс-методом.

На правильне поєднання галузей в господарствах впливає не лише кількісне визначення розміру тієї чи іншої галузі, але і сезонність сільськогосподарського виробництва, розбіжність часу і періоду виробництва визначених видів виробництва та ряд близьких факторів, врахування яких в економіко-математичній задачі не завжди є можливим. Однак, модель дозволяє відобразити



багато умов, щоб забезпечити раціональне використання власних виробничих ресурсів. В результаті, зростання кількості і підвищення якості продукції, внаслідок відносного та абсолютного скорочення витрат на виробництво, сприяє збільшенню прибутку.

Як правило, оптимізаційні моделі базуються на задачі лінійного програмування. Математична модель завдання лінійного програмування складається з трьох складових частин: цільової (максимізованої) функції, системи обмежень і умов позитивності змінних. Будь-яке рішення задачі, що задовольняє систему обмежень і умови позитивності, називається допустимим вирішенням, а те, що задовольняє всі три групи вимог - оптимальним вирішенням.

Щоб розробити економіко-математичну модель необхідно зібрати таку інформацію: 1. розмір площі ріллі; 2. перелік сільськогосподарських культур, що вирощуються в даній кліматичній зоні та їх можлива врожайність, групи тварин і їхня продуктивність; 3. обсяги реалізації сільськогосподарської продукції; 4. вартість валової продукції в постійних цінах 2015 року; 5. виробнича собівартість продукції; 6. вартість реалізованої продукції; 7. собівартість реалізованої продукції; 8. валовий прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції та інше [1, с. 93].

Для формування вхідних параметрів моделі оптимізації необхідно проаналізувати рівень витрат ресурсів та продуктивність галузей рослинництва і тваринництва, а також ринкову кон'юнктуру, щоб знати діапазон цін на сільськогосподарську продукцію за різних умов. Використання техніко-економічних коефіцієнтів дозволяє сформувати інформацію про розв'язання завдання. Вони показують, які мають бути норми витрат виробничих ресурсів на одиницю виміру змінної величини або норма виходу продукції з 1-го га сільськогосподарських угідь, однієї голови тварин і т.д.

*Висновки.* В результаті вирішення оптимізаційної задачі підприємство отримує оптимальні значення розмірів посівних площ сільськогосподарських культур і поголів'я тварин, затрат праці та мінеральних добрив на виробництво кожного виду продукції, обсягів виробництва та реалізації кожного виду продукції, вартості валової продукції, виробничої та комерційної собівартості, виручки від реалізації продукції та прибутку, тобто досягаються позитивні структурні зрушення у його виробничо-фінансовій діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тунеев М.М., Сухоруков В.Ф. Экономико-математические методы в организации и планировании сельскохозяйственного производства. М.: Финансы и статистика. 1986. 144 с.

**Світлана НЕСТЕРЕНКО,**

д.е.н, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

**Яна КРАСУЛЯ,**

студентка 21МБ МН 3,

спеціальності менеджмент

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Соціальна політика організації є основою механізму управління соціальними процесами в організації і характеризується як частина політики управління персоналом та, пов'язана з добровільними соціальними послугами організації.

Соціальна політика організації – це заходи, пов'язані з наданням робітникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Метою соціальної політики є досягнення, збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу організації, створення високопродуктивного колективу.

Основними функціями соціальної політики є:

- підвищення ефективності господарської діяльності організації;
- зменшення плинності кадрів, у тому числі закріплення найбільш кваліфікованих спеціалістів;
- зменшення конфліктних випадків;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- покращання відносин між роботодавцями та найманими працівниками;
- залучення нових робітників;
- створення сприятливого іміджу організації в очах громадськості.

Соціальну політику в організації бажано впроваджувати за такими принципами:

- знати і враховувати матеріальні та нематеріальні потреби й інтереси співробітників;
- ті послуги, що надаються, мають бути відомі співробітникам і розцінюватися ними як добровільні витрати на соціальні потреби;
- бути для організації економічно виправданою й орієнтованою на ефективність;
- соціальні потреби, які вже в достатній мірі задовольняються державою або іншими громадськими установами, не мають бути предметом соціальної політики в організації.

Розробка і реалізація соціальної політики організації може здійснюватися за такими напрямками:

- політика доходів;
- політика співробітництва з профспілками;
- політика соціального забезпечення.

Політика доходів визначається угодою про доходи (співвідношення прибутків та збитків), у вигляді колективної угоди між робітниками і

роботодавцями.

Найбільш поширеним напрямом в реалізації соціальної політики організації є політика соціального забезпечення.

Соціальна політика організації припускає наявність соціального забезпечення, яке пов'язано з поняттями «соціальний захист», «соціальна допомога», «соціальна підтримка». В рамках політики соціального забезпечення підприємство бере на себе соціальну відповідальність за персонал. З цією метою можуть надаватися певний соціальний захист і соціальні пільги, які є доповненням до винагороди персоналу і здійснюються в рамках різних програм допомоги та пільгового обслуговування своїх співробітників.

Соціальний захист – це заходи по забезпеченню нормальної життєдіяльності людини. Так, в рамках соціального захисту робітників організації надають їм різні пільги та гарантії, встановлені на державному рівні, створюють сприятливі умови праці й відпочинку співробітникам та членам їх сімей.

Соціальна допомога і соціальна підтримка – це заходи, що включають програми грошових виплат, натуральних видач і/або послуг для тих, хто потребує допомоги. У цьому зв'язку підприємства надають своїм робітникам додаткові пільги за рахунок виділених коштів і фондів соціального розвитку підприємства.

Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру відбувається або зверх обов'язкових виплат з ініціативи керівництва організації або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу. Таким чином, соціальна політика організації – це повага, визнання заслуг і заохочення людей. Відповідно до цього система додаткових соціальних пільг має бути привабливою для співробітників, орієнтованою на успіх організації.

До факторів, які впливають на зміст соціальної політики, відносять стратегію загального розвитку й управління, кадрову політику та кадрову ситуацію, а також:

- людський фактор, який полягає в конкретних людях, з яких складається персонал організації;
- економічний фактор, пов'язаний з можливостями реалізації тієї чи іншої концепції соціальної політики, що вимагає певних матеріальних витрат.

Основними моделями соціальної політики є:

*Патерналістська модель* відрізняється жорстким нормуванням і визначеною поведінкою людини в соціальному середовищі й охопленням заходами соціального захисту якомога більшої кількості співробітників і всіх категорій персоналу. Низька ефективність даної моделі обумовлює необхідність її заміни на більш ефективну – адресну соціальну систему.

*Адресна соціальна політика* характеризується диференціацією соціальних функцій стосовно різних категорій персоналу, перерозподіл соціальних витрат, з одного боку, на користь найбільш уразливих членів колективу, наприклад, а з іншого – адресна підтримка тих співробітників, чия діяльність є високо результативною і приносить організації додаткові конкурентні переваги.

Види соціальної політики:

- відкрита соціальна політика, спрямована на максимальне інформування персоналу про можливості, засоби і умови реалізації соціальних програм і послуг;
- закрита соціальна політика, при якій соціальні потреби персоналу

задовольняються вибірково і тільки певної частини трудового колективу;

– пасивна соціальна політика реалізується без певної програми, в рамках цієї політики виконуються тільки гарантії, встановлені державою;

– реактивна соціальна політика, спрямована на вирішення найневідкладніших проблем працівників;

– активна соціальна політика, спрямована на формування специфічних потреб.

Отже, умовою оптимізації соціальної політики є глибоке знання не лише закономірностей і тенденцій суспільного розвитку, що детермінують процес реалізації кожною людиною свого соціального потенціалу, й інших процесів життєдіяльності суспільства, які впливають на соціальне становище, добробут, самопочуття людини. Отже, у реалізації соціальної політики необхідно максимально повно враховувати об'єктивні та суб'єктивні умови, які визначають стан розвитку соціальних відносин, а також активно впливати на ці відносини з метою ефективного й оптимального їх функціонування.

### Список використаних джерел

1. Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации (теория и практика): учеб. пособие / Н. Н. Богдан, М. Г. Масилова. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. 284 с.

2. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации. М.: Инфра-М, 2001. 549 с.

3. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.

4. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.

5. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78

6. Нехай В.В. Инновации создания маркетинговых организаций. Теория та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.

7. Социальная политика и управление социальной сферой [Электронный ресурс]. URL: <http://studme.org/168503038721/ekonomika> /sotsialnaya\_politika\_upravlenie\_sotsialnoy\_sferoy.

8. Колот А. Глобалізація економіки та її вплив на соціально-трудова сферу // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 3.

9. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченко та [та ін.]; за наук. ред. О. С. Редькіна. — К., 2011. — 480 с.

10. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. — Х. : ІНЖЕК, 2006. — 496 с.
11. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен / І. Ворончак // Відповідальна економіка. — 2009. — 120 с.
12. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., Агєєва І.В. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
13. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Видво Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
14. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Вікторія НЕХАЙ,**

д.е.н., доцентка, професорка кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра  
Моторного, Україна

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Становлення економіки країни, в першу чергу, базується на реформуванні системи управління економікою, галузями, окремими підприємствами. Для того, щоб досягти певних позитивних зрушень, треба насамперед оптимально позиціювати складові системи, яка керує процесами, які відбуваються на підприємстві, працювати над методологією раціональної взаємодії між ними.

Технології управління підприємствами та галузями є тими базовими засадами, які забезпечують стабільність розвитку економіки країни. Відсутність послідовності, виваженості, націленості на кінцевий, стратегічний результат у прийнятті рішень стають на заваді можливості досягти наміченої цілі.

Для знаходження шляхів покращення діяльності об'єкта дослідження розглянемо окремі складові цілісної системи «збут на підприємствах сільськогосподарського машинобудування» та поєднаємо знання і теорію через дослідження закономірностей розвитку підприємств, галузі, економіки у цілому.

Аналізуючи середу, у якій діє у теперішній час галузь сільськогосподарського машинобудування, та стан її підприємств, можна передбачити, що розв'язання проблем не може бути простим. Однією з найслабкіших ланок у ланцюзі проблем є збут, на що вказують невинувато низькі для індустріально-аграрної держави показники реалізації сільгоспмашин, вузлів та деталей до них. За своїм призначенням функція збуту є такою, що завершує бізнес-заходи підприємства, а також є індикатором якості управління усією господарською діяльністю: якщо ці заходи вдалі, продукцію купують,

підприємство отримує прибуток, якщо ж показник реалізації стабільно низький – потрібні певні управлінські зрушення.

Логіка міркувань приводить до думки, що знаходження методів покращення збуту продукції вітчизняного сільгоспмашинобудування є тією проблемою у процесі удосконалення управління, яка потребує активної уваги, належного наукового обґрунтування та оновлених підходів до вирішення.

Предметом розгляду є напрямки дослідження методів організації та управління підприємствами сільськогосподарського машинобудування, підходів до розробки новітніх методів організації збуту на основі запровадження консолідованого маркетингу (далі за текстом - КМ).

Насамперед звернемося до вчення про організацію діяльності – методології. Розвиток будь-якого поняттєвого апарату наукового дослідження спрямований на появу таких логічних форм, як типологія, моделі, алгоритми, схеми тощо, що вже є результатом первинного узагальнення. Тобто, розвиток теоретичного вмісту науки та побудова нових теоретичних систем спрямовує до певного нового теоретичного апарату наукового пізнання, який відрізняється від уже сформованого. Різниця ця не обов'язково є разючою. Але обов'язково новий апарат наділений науковою новизною, доповнює попередні дослідження.

Загальновідомо, що основними засобами формування нового наукового знання є емпіричні дослідження та їх логічне узагальнення через виявлені закономірності та принципи. Поняття «емпіричне знання» являє собою знання, тобто результат пізнання певних явищ, подій, відношень, на первинній стадії дослідження абстрактних об'єктів. Таке знання набувається дослідним шляхом за використання вивчення, дослідження, експерименту тощо. На основі отриманого знання з'являється теоретичне знання.

О. Руденко наступним чином визначає емпіричні та теоретичні завдання: «Емпіричні пізнавальні завдання полягають у відборі й ретельному вивченні фактів. Одним з найважливіших методів пізнання є експеримент, коли дослідник свідомо втручається в поведінку предметів або в перебіг явищ і процесів з метою отримання конкретних кількісних та/або якісних даних про предмет, який вивчається. При вирішенні теоретичних завдань дослідник завжди має справу з реальними об'єктами і виходить за межі характеристик, за якими безпосередньо ведеться спостереження. Він відтворює механізм явищ або процесів, що надає можливість пояснити встановлені факти. Разом з тим, теоретичне знання може бути перевірено емпірично» [1]. Вочевидь, така взаємозалежність має стати основою у наших дослідженнях у застосуванні до об'єкта з царини практичної діяльності.

Б. Мокін визначає теоретичні дослідження як «... наукові дослідження з об'єктами і суб'єктами, для яких попередньо уже сформульовано якісь базові моделі, принципи, постулати, аксіоми, гіпотези, сутністю яких є отримання нових знань про об'єкти чи суб'єкти шляхом застосування умовисновків, логічних, інформаційних чи математичних перетворень з базовими моделями в межах уже відомих принципів і постулатів та спираючись на сформульовані аксіоми» [6].

Таким чином, діалектичний сенс зв'язку емпіричного та теоретичного проявляється у тому, що емпіричне знання спонукає або породжує теоретичне, на

основі емпіричних формуються теоретичні знання. Використаний термін «діалектичний» означимо як такий, що є похідним від діалектики – науки про загальні закономірні зв'язки та їх виявлення з використанням методів мислення та пізнання, тобто на основі чинних законів діалектики ми маємо змогу сформуванню суб'єктивний погляд на подію, явище, зв'язок тощо. Мислення є відбиттям у свідомості людини певних образів, зв'язків між об'єктами спостереження, фіксація властивостей, а пізнання є опанування суттю дійсності, основане на отриманому знанні. При цьому науковий результат є новим знанням, отриманим у процесі опанування теоретичними та практичними (прикладними) знаннями.

Очевидним є те, що базові методи дослідження об'єктів (дослідження, спостереження, експеримент), що використовується для цілей узагальнення, виявлення спільного та протилежностей, є основними методами маркетингу, як практичної діяльності, так і науки. Фактично, і сам маркетинг є і методом і основою методології. На підтвердження цього детальніше розглянемо зазначені категорії.

Загальновідомо, що метод є цілісно сформованим інструментом досягнення мети. Є методи, які використовуються у багатьох дослідженнях, інші – доволі часто використовуються, але ж є такі, що використані усього кілька разів, окремі – лише один раз. Авторами розробок методів є певні суб'єкти (особи, наукові школи, практичні інститути).

Цінність окремого методу визначається частотою застосування, хоча таку частоту ніхто не вимірює. Зробити це неможливо апріорі. Однак, є можливість частково дослідити популярність того або іншого методу. Інструментами будь-якого наукового дослідження є методи і при цьому результатом наукового дослідження є, найчастіше, теж метод, але новий або оновлений, новий підхід, як добірка методів або ж нова методика. У рамках даного дослідження і у застосуванні до обраного об'єкта такого результату слід прагнути.

Методикою є технологія використання групи методів у взаємозв'язку і певній послідовності, тобто алгоритм використання методів. Для активного підприємства саме група методів та алгоритм використання є найочікуванішим результатом. Методологія – це загальна теорія, на засадах якої формуються методи. Вона завжди базується на вивченні, удосконаленні, формуванні методів. Таким чином, постулюємо, що методологія – це набір принципів та правил і, одночасно, вчення про принципи та правила. На удосконалення методології націлена у цілому наука.

Найважливіше завдання методології наукового дослідження організації збутової діяльності полягає у знаходженні закономірностей цього процесу та шляхів його оптимізації. Для досягнення гносеологічного результату щодо збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування та спираючись на принципи об'єктивності, діалектики, практики та історизму, розглянемо поняття «збут», «організація збуту» та реальні обставини їх здійснення.

Збут являє собою вид діяльності суб'єкта, що здійснює господарську діяльність з виробництва та реалізації споживачеві або фірмі-посереднику вироблених товарів. Він є кінцевим етапом перебування продукту на підприємстві, який настає після циклу виробництва і для підприємства є

визначальним на шляху до отримання бажаного та очікуваного результату діяльності. Цей висновок є ґрунтовним, бо ж для відтворення процесу виробництва необхідно відновити витрачені ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові) та отримати певний прибуток, заради якого господарська діяльність організована. Безперервна циклічність цього дійства і є свідченням прибуткової господарської діяльності.

Таким чином, парадигма збуту полягає у формуванні сукупності фундаментальних знань, прийомів, цінностей, прагнень, які збігаються по суті зі знаннями, прийомами, цінностями, які властиві цілеспрямованому, організованому господарюванню. Одночасно, збут є кінцевим засобом реалізації наміченого.

### Список використаної літератури

1. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
2. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
3. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
4. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
5. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31
6. Нехай В.В. [Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика](#): Дис . ... док. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СУМДУ, 2019. 543 с. URL: <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=13951266124923024159&btnI=1&hl=ru&authuser=1>;
7. Нехай В. В. Маркетингова політика розподілу підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (Index Soropnicis та ін.)*. 2018. № 2 (37). С. 122–128;
8. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.



9. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: [http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV\\_248-251\\_2019.pdf](http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf)

**Світлана РОЗУМЕНКО,**  
доцент кафедри менеджменту  
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра  
Моторного,  
М. Мелітополь,  
Україна

## МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів та компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства [1; 2]. Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах.

Враховуючи те, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість та ефективність використання [2;3;4;5].

В основі побудови системи факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил [2].

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також умови конкуренції на ринках ресурсів та умови конкуренції безпосередньо в галузі. Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитись через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції.

Геополітичне розміщення має велике значення саме для підприємств України, як відносно можливостей транзиту енергоносіїв так і можливості виходу як на європейські, так і на азійські ринки. У цьому аспекті цікаво розглянути такий зовнішній фактор, як історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки. У світі жорсткої конкуренції ніхто добровільно не віддає свої ринки, тим більш традиційно сформовані.

Безпосередньо до цього питання відноситься й обмеження, що накладає загальний рівень науки і техніки у країні взагалі, у тому числі й в суміжних галузях. Орієнтація на певні ринки потребує узгодження міжнародних стандартів, вимог до якості, до оформлення, до кліматичного виконання (тропічний або полярний варіант) товару. Якщо країни мають великі розбіжності за цими показниками, товарообмін значно ускладнюється. У цьому ж напрямку діє і інший обмежувачий фактор зовнішнього оточення — загальний рівень технічної обізнаності населення. Кожний захід реформування потенціалу діючого підприємства так або інакше впливає на кінцевий результат — продукцію, послуги, роботи, і якщо втілення новітньої технології потребує відповідних фахівців, то здатність ринку прийняти нову продукцію з незвичними широкому покупцю властивостями, потребує відповідного рівня розвитку і технічної грамотності широкого кола населення. Тому, якщо країна аграрна, то в ній найширший збут будуть мати відповідно орієнтовані товари вітчизняного виробництва [6].

Особливе місце у процесі формування потенціалу підприємства належить державі та органам місцевої влади.

Нестабільність політичного клімату в першу чергу впливає на інвестиційний клімат, обмежуючи надходження інвестиційних коштів та збільшуючи ризик капіталовкладення. Взагалі, найбільш вразливими при політичній нестабільності є виробництва з високим рівнем споживання енергії, імпортних матеріалів та довгим циклом виробництва.

Зовнішня політика держави для діючих підприємств, у першу чергу, означає обмеження експортно-імпортних операцій і відповідне обмеження на формування виробничої функціональної системи. При формуванні нового підприємства, обмеження може торкатися масштабів та типу виробництва за галузями, де широко вживається міжнародна кооперація та спеціалізація. Цими факторами обмежується вибір можливих ринків збуту для носія, що формується заново.

Вибір зовнішнього стратегічного партнера держави обмежує існуючий потенціал у виборі напрямків удосконалення системи виробництва з боку техніки та технології, а також потребує змін у існуючій системі якості. Для підприємства, що знов формується, це лише звужує вибір технічної орієнтації при створенні функціональної системи виробництва та системи забезпечення кадрами [1;3;4;7].

Протекціоністська політика держави для існуючих підприємств може означати покращення фінансового стану, якщо держава підтримує цей напрямок діяльності, або погіршення якщо, наприклад, держава підтримує конкурента. Для нового підприємства такий підхід означає можливість вибору захищеного напрямку діяльності, а оскільки таких напрямків небагато, то звужується не тільки їх вибір, але й можливості забезпечення носія потрібними ресурсами.

Митна політика держави повинна в першу чергу захищати вітчизняного виробника. Для окремих підприємств це навпаки може бути обмежуючим фактором з експорту продукції за вигідними цінами, оскільки держава дбає про забезпечення внутрішнього ринку. Інколи, митна політика держави створює невідповідні конкурентні умови для діючого підприємства. Так, наприклад, включення якоїсь продукції до списку критичного імпорту (особливо важливі види товарів) дозволяє ввозити товар в Україну без ПДВ, і вітчизняні виробники отримують на своєму сегменті ринку конкуруючу продукцію за цінами на 20 відсотків меншими ніж у них. Підприємство, що лише створюється, має вибір, але передбачити, як зміниться цей список неможливо.

Господарче законодавство захищає інтереси суспільства в цілому і тому накладає обмеження на господарчу діяльність існуючого підприємства з екології, якості, цін (за антимонопольним законодавством) та інше, у кінцевому результаті обмежуючи прибутковість цієї діяльності. Якщо підприємство створюється заново, то власник може вибирати напрямки діяльності за якими ці обмеження найменші, але це ж таки звужує можливості такого вибору.

При формуванні потенціалу сучасних підприємств слід враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у певних сферах бізнесу.

До внутрішніх факторів формування потенціалу підприємства відноситься стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура [2].

Основа формування потенціалу сучасних підприємств – персонал. Концепція «людських ресурсів», яка виникла в середині ХХ ст. довела необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоного фактора у виробництві. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників [1;3]. У новій економіці знання стали не тільки самостійним фактором виробництва, але й головним у всій системі факторів. Вартість тієї чи іншої компанії все менше визначається матеріальними цінностями – будівлями, машинами, технікою тощо. Все більшою мірою її ціну формують «нематеріальні» ресурси – ідеї, кваліфікація персоналу, стратегічне об'єднання ключових процесів по обробці інформації [2].

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що ускладнює однозначне встановлення ключових факторів формування потенціалу та довгострокового успіху підприємства. Ціла низка зовнішніх та внутрішніх факторів впливає на процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення [5].

У вітчизняній науковій літературі немає однозначного бачення як сутності процесу формування потенціалу, так і алгоритму його формування і контролю. Водночас існує розуміння взаємозалежності між величиною потенціалу та його ринковим становищем. Так, високий потенціал вважається позитивною

характеристикою виживання підприємства в динамічних умовах ринку. При будь-яких змінах саме рівень та якість потенціалу показують стійкість і гнучкість підприємства, а отже, показник потенціалу має свою оціночну вартість. Кожна зміна, що відбувається на підприємстві, вимагає завчасного розвитку певних складових внутрішнього потенціалу та інвестування коштів у цей розвиток [8].

Поняття формування потенціалу можна трактувати як процес визначення та розуміння наявних і прихованих потенційних можливостей та ресурсного забезпечення, оцінки необхідності та достатності наявного потенціалу поставленим цілям та завданням і комплекс організаційно-інформативних заходів щодо створення управлінських та операційних зв'язків між структурними ланками, що необхідні для реалізації цілей і відповідають внутрішнім перетворенням (необхідне навчання, встановлення контактів і т.д.) [8].

При формуванні потенціалу підприємства використовується ціла низка наукових підходів. Серед них:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у який термін, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначають параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону) [1;2;3].

2. Маркетинговий підхід передбачає формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого [2;3;7].

4. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробничим й інвестиції.

5. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.

Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

6. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

7. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

8. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

Проте основна проблема формування потенціалу полягає в складності його розуміння та виділення певних складових через його синергетичну сутність. Тому формування тісно пов'язане зі структуризацією – без якісної структуризації неможливо оцінити взаємозв'язки між різними видами потенціалу, вагомість кожного з видів, рівень розвитку і прийняти рішення щодо подальшого розвитку та управління підприємством [8].

### Список використаних джерел

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К: ЦНЛ, 2005. – 352 с.
3. Федонін О. С., Репіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2004. - 316 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
5. Розуменко С.М., Нестеренко С.А. Основні фактори формування та розвитку потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №4 (24). С.199-201.
6. Бачевський Б.Є, Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400с.
7. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.
8. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Збірник наукових праць. 2011. № 8. С. 219-224.
9. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
10. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

11. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

12. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.

13. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: [http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV\\_248-251\\_2019.pdf](http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf)

**Катерина СИНЯ,**

**магістрантка кафедри менеджменту**

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,

м. Мелітополь, Україна

**Марина Фурсова,**

**магістрантка кафедри менеджменту**

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,

м. Мелітополь, Україна

## **НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВУЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним з індикаторів стабільного господарювання є збут виробленої продукції. Якщо продукцію купують, значить є потреба, а якщо є потреба, є сенс виробляти. Для сільськогосподарського машинобудування складається ситуація неоднозначна та така, що не відповідає вказаному принципу, а саме, потреба є, умови для вироблення є (потужності, кадри, попит), але збут не є достатнім. Ситуація не притаманна країнам з розвиненою сталою економікою. Але для умов та ситуації країн пострадянського простору таке співвідношення попиту, пропозиції та можливостей, обґрунтоване перебуванням у стані становлення ринку техніки для сільгоспробіт. Подолати негатив можна лише усвідомлюючи усі тонкощі існування підприємств на профільному ринку.

Збут є індикатором сили менеджменту. Але саме низький рівень збуту притаманний підприємствам, які виробляють в Україні сільськогосподарську техніку. Про це свідчать дані про рівень збуту, побудовані на кількісних показниках меж збуту (таблиця 1) та інформації про причини нестабільного та низького рівня збуту, отриманих під час дослідного опитування.

Таблиця 1

Рівень збуту сільгосптехніки, вузлів та комплектуючих (з урахуванням залишків попереднього періоду) [1,6]

| Частка збуту у загальній кількості виробів, % | Роки |      |      |      |      | Усього за 5 років | Середній показник | Частка у загальній кількості випадків за 5 років, % |
|---|------|------|------|------|------|-------------------|-------------------|---|
|   | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |                   |                   |   |
| Менше 40%                                     | 1    | 5    | 1    | 2    | 3    | 12                | 2,4               | 4,21  |
| 40-50   | 3    | 2    | 4    | 12   | 3    | 24                | 4,8               | 8,42  |
| 51-65   | 3    | 5    | 4    | 5    | 5    | 22                | 4,4               | 7,72  |
| 66-80   | 12   | 4    | 1    | 2    | 2    | 21                | 4,2               | 7,37  |
| 81-90   | 9    | 20   | 19   | 4    | 20   | 72                | 14,4              | 25,26   |
| 100 і вище                                    | 29   | 21   | 28   | 32   | 24   | 134               | 26,8              | 47,02   |
| Усього  | 57   |      |      |      |      | -                 | 57                | 100   |

Дані про рівень збуту пояснюють те, що багато практиків у сфері забезпечення сільгоспвиробників технікою та у питаннях діяльності вітчизняної галузі сільськогосподарського машинобудування схиляються до думки, що є певна відстороненість від вирішення проблем на рівні керівників підприємств, галузі тощо. За умов, коли сільське господарство потребує техніки або хоча б її своєчасного ремонту, збут продукції, на яку є попит, настільки низький.

Менше половини респондентів заявили, що збут достатній, чверть - що нереалізованою залишається від 10 до 19 % продукції. Останній показник можна, за словами респондентів, поблажливо віднести до «поміркованого» збуту, тому що, по-перше, прибуток «перекриває» збитки нереалізації, по-друге, за умов диверсифікації виробництва, іноді не має сенсу збувати те, що вже замінено оновленими зразками. Але все ж існує вторинний ринок, і, з практичної точки зору, його можна заповнити застарілими зразками, попрацювавши над рівнем ціни. Але така порада може стати на заваді доброму іміджу виробника та й таке рішення може скласти певну конкуренцію новинкам.

Зазначимо, що у одному випадку реалізація за підсумками року склала 142%. Це найвищий показник серед респондентів. Підприємство «СКВ-7» (м. Бердянськ), яке почало виробляти сепаратори за новою технологією, до 2010 року виробляло техніку, але не для сільського господарства. Найнижчим показником у респондентів був 14% у 2012 році. Підприємство «Теплоізоляція» (м. Синельникове Дніпропетровської області) майже не працювало протягом року, товарна політика тоді і дотепер зазнає змін, диверсифікація виробництва, нажаль, відбувається не надто успішно. Але перспективи у підприємства є. Керівництво проводить переговори щодо організації виробництва начіпного обладнання до білоруського трактора.

*Висновки.* Сільгоспмашинобудування України забезпечує технічну, комплексну механізацію і автоматизацію сільськогосподарських робіт. Для

підприємств цієї галузі за умов, що продукція, яку вони виробляють, є такою, у якій вітчизняні та закордонні сільгоспвиробники мають потребу, існує проблема усталення процесу збуту. Складовими цієї проблеми є недосконала правова база, слабка організація маркетингової підтримки збуту.

Новизна даної статті полягає у виокремленні складових проблем сільгоспмашинобудування України, зокрема, проблеми збуту продукції.

Перспективними та такими, що потребують активної уваги науковців та керівників, є дослідження у напрямку розробки та удосконалення маркетингових прийомів для цілей покращення збутових показників у сучасних умовах господарювання підприємств сільськогосподарського машинобудування України.

### Список використаної літератури

1. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
3. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
3. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
4. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
5. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31
6. Нехай В.В. [Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика](#): Дис . ... док. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СУМДУ, 2019. 543 с. URL: <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=13951266124923024159&btnI=1&hl=ru&authuser=1>;
7. Нехай В. В. Маркетингова політика розподілу підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (Index Copernicus та ін.)*. 2018. № 2 (37). С. 122–128;
8. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОРМ Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.
9. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії*



та прогностичні можливості : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: [http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV\\_248-251\\_2019.pdf](http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf)

10. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221

11. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

12. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Людмила СИНЯЄВА,**

д.е.н, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

**Олена ПАНАСЕНКО,**

студентка групи 11МБ МН 3

спеціальності менеджмент

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Невід’ємною умовою ефективної діяльності підприємства є грамотне й ефективне управління його організаційним розвитком. Управління організаційним розвитком має бути адекватним і раціональним, інакше кажучи, підприємство має розробляти заходи, які дозволять ефективно нейтралізувати несприятливі фактори зовнішнього середовища, що виникають у процесі його діяльності. Іншою важливою властивістю управління організаційним розвитком підприємства є його своєчасність – тобто, по мірі виникнення різних несприятливих факторів зовнішнього середовища, необхідно оперативно розробляти відповідні заходи по їх усуненню.

Організаційний розвиток обумовлений реакцією органів управління на зовнішнє середовище, що ускладнюється, і на задачі підтримання конкурентоспроможності промислових підприємств. Ця проблема актуалізується ще й тим, що єдиний економічний простір, який виникає в результаті глобалізації, змінює не тільки масштаби конкуренції підприємств, але навіть її умови, тобто, традиційне уявлення про якість товарів та послуг, рівні виробничих витрат, продуктивність праці, час підготовки виробництва тощо. В результаті доводиться трансформувати бізнес і адаптувати його до нових, глобальних умов, формуючи нові конкурентні переваги [1].

Для забезпечення розвитку промисловості необхідна розробка сучасних

програм удосконалення управління організаційним розвитком, які придатні до впровадження на підприємствах і функціонують в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються. Існує значна кількість робіт, присвячених темі організаційного розвитку компаній. Аналіз джерел за темою дослідження свідчить, що ступінь опрацьованості проблем управління організаційним розвитком підприємства є достатньо високою. Серед досліджень за даною темою можна назвати роботи І.М. Герасименко, Н.В. Горбатовської, Б.З. Мильнера, Ю.В. Кузнецова, В.М. Кравченко, Е.В. Мелякової, М.Ю. Савельєва, С.П. Роббінса, Р.Л. Дафта, А.О. Блінова, И.А. Ситникова, Н.В. Угрюмової й інших авторів. Однак є пробіли в частині опису особливостей управління організаційним розвитком підприємств [3].

Організаційний розвиток підприємства – це заходи в галузі менеджменту, спрямовані на здійснення змін в організаціях.

На практиці це передбачає проектування і впровадження змін за такими напрямками:

- Розробка або внесення суттєвих змін в організаційну структуру і чисельність підприємства.
- Опис основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства.
- Розробка функціональних документів для роботи структурних підрозділів, посадових осіб, стандартів і регламентів компанії, матриць відповідальності, тобто локальних нормативних актів підприємства.
- Впровадження змін, розвиток корпоративної культури, а саме, забезпечення якісного виконання функцій всіма посадовими особами [2].

Ефективне і оперативне управління організаційним розвитком підприємства є невід’ємними умовами для забезпечення його успішної діяльності. При цьому для промислових підприємств можна визначити ряд особливостей, що відрізняють їх від підприємств інших галузей, наприклад, сільськогосподарської або будівельної. Продукція промислових підприємств машинобудування, приладобудування відрізняється високим ступенем наукомісткості і впровадженням різних інновацій у виробничий процес.

Сьогодні, в результаті процесів глобалізації, що тривають, і підвищення конкуренції між промисловими підприємствами різних країн, більш гостро постає проблема організації ефективного виробничого процесу, який найбільш повно задовольняє потреби споживачів. У процесі управління організаційним розвитком промислового підприємства необхідно приділяти увагу забезпеченню чіткої взаємодії й оберненому зв’язку між споживачем і виробником продукції, а також між окремими службами (проектування, виробництво, збут) всередині підприємства.

Промислові підприємства відрізняються більш високою капіталоемністю, більш високою складністю організаційної структури та в цілому мають більш складний механізм функціонування на відміну, наприклад, від торговельних підприємств. Необхідно також враховувати, що процеси організаційних змін на промислових підприємствах тривають довгий час. Так, наприклад, для того, щоб розширити номенклатуру продукції, що виробляється, необхідно спочатку спроектувати виріб, виготовити дослідний зразок, провести необхідні

випробування, після цього сертифікувати даний продукт. Далі необхідно розробити заходи з підготовки масового випуску даного виробу, тобто, розробити технологію виробництва, зібрати і налагодити виробничу лінію, навчити персонал. При цьому, моделі організаційних змін при їх застосуванні на промислових підприємствах будуть у певній мірі модифіковані [2].

При управлінні організаційним розвитком промислового підприємства необхідно враховувати такі особливості. По-перше, на промислових підприємствах, як правило, є більш складна організаційна структура, тому розробка програми організаційних змін є складним і довготривалим процесом. По-друге, для сучасних промислових підприємств притаманним є високий рівень автоматизації виробництва, а також застосування інноваційних і наукоємних технологій. Ці обставини також мають враховуватися при розробці програм управління організаційним розвитком промислового підприємства [4].

### Список використаної літератури

1. Герасименко І. М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку [Електронний ресурс] / І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – No 4. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_4/Gerasimenko\\_411.htm](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm)
2. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – No 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_2/Gorbatovska\\_211.htm](http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm)
3. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська // «Молодий вчений». – No 4.4 (44.4). – 2017. – С. 55–59.
4. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>
5. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., Агєєва І.В. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
6. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
7. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Олександра СНОПКОВА,**

студентка 4 курсу

спеціальності менеджмент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

## **ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Агропромислові підприємства входять до системи галузей народного господарства, а саме – агропромислового комплексу (АПК), та відповідають за виробництво і доставку продукції до споживача. Щоби краще задовольняти потреби населення та отримувати більший прибуток, ці підприємства вимушені враховувати інноваційні тенденції та застосовувати у своїй діяльності провідні технології.

Оскільки Інтернет є зовсім новим комунікаційним середовищем, відмінним від традиційних засобів інформації, недоцільно застосовувати загальновідомі методи розповсюдження виробленої продукції. Крім цього, широкі можливості Інтернету зумовлюють появу складних завдань їхньої реалізації при побудові підприємствами системи маркетингу підприємства і вимагають адаптації старих або розробки нових методів реалізації [1].

Проблемам Інтернет-комунікацій підприємств, підвищенню цінності послуг і продуктів для клієнта приділяють увагу вчені та фахівці. Серед них відзначимо розробки В. С. Старостіна, А. Е. Жичкиної, Г. Л. Азоєва, Т. Соніної, О. П. Челенкова, Т. Рижикової та інших.

Завдяки своїм можливостям, Інтернет дозволяє розміщувати необхідні дані на різних майданчиках, більш оперативно, у той же час як традиційні засоби масової інформації, обмежені періодичністю, мають обмеження за часом і трансляцією інформації. Інтернет же не має обмежень. Ще однією відмінною рисою, є те, що одну й ту ж інформацію, можна розмістити на необхідних майданчиках одночасно, це і підвищує привабливість мережі Інтернет.

Використання Інтернету, як каналу комунікації, виправдано для компанії у тому випадку, якщо його застосування сприяє залученню потенційних клієнтів і успішній комунікації підприємства зі своєю цільовою аудиторією [5].

В сучасних економічних умовах розвиток мережі Інтернет сприяє створенню нового виду економіки. Зараз економіка – це система, яка застосовує та впроваджує сучасні технології за допомогою розвинутої глобальної мережі, а її лідерами стають підприємства, які здійснюють свій бізнес через Інтернет [2].

З розвитком сучасних технологій, а особливо мережі Інтернет, з'явилося таке поняття як Інтернет-комунікації. Інтернет-комунікації – це такі методи спілкування, при яких передача інформації відбувається по каналах Інтернету з використанням стандартних протоколів обміну і надання інформації. Інформація може передаватися в будь-якій формі – голос, відео, документі, миттєві повідомлення, файли [5]. Таке спілкування відіграє значну роль в активізації

інноваційної діяльності підприємства. Інструменти системи Інтернет-комунікацій, дозволяють підприємству передавати інформацію своїм клієнтам не тільки про певні товари чи послуги, а й за її допомогою просувати на ринок інформацію про свою компанію.

Застосування Інтернет-комунікації має певні переваги [3]:

- по-перше, більш точне охоплення цільової аудиторії за рахунок розміщення інформації на тематичних Інтернет-сайтах, за рахунок вибору необхідного географічного сегменту Інтернет та за рахунок розміщення інформації у певний час;

- по-друге, можливість аналізу поведінки відвідувачів на сайті та удосконалення сайту, продукту і його реалізації відповідно до результатів такого «відстеження»;

- по-третє, постійна доступність інформації до цільової аудиторії;

- по-четверте, висока гнучкість комунікативної програми, оскільки існує можливість коригувати або взагалі її змінити;

- по-п'яте, інтерактивність, оскільки споживач може взаємодіяти як із продавцем, так і з продуктом, вивчити його, спробувати і, якщо все підходить, придбати;

- по-шосте, значною перевагою Інтернет є його нижча вартість, порівняно з іншими засобами масових комунікацій [4].

Сучасний розвиток економіки, обумовлений наявністю нестабільних ситуацій і кризових явищ, які стимулюють підприємства до пошуку нових шляхів розвитку та активізації виробничої діяльності. У сучасному світі уміння підприємства вибудовувати систему взаємин з клієнтами стає однією з умов його успішної ринкової діяльності. Зважаючи на зазначене, саме концепція Інтернет-комунікацій у стратегічній перспективі має стати основою діяльності підприємств. Інтернет-комунікації на підприємстві сприяють не тільки розвитку у сфері технологій, а й у веденні бізнесу, забезпеченні конкурентних переваг підприємства, що, в свою чергу, дозволяє одержати кращі конкурентні позиції на ринку [5].

Таким чином, оцінюючи реалії українського ринку послуг у плані розвитку і використання комп'ютерних технологій, важливо відмітити, що зараз весь бізнес підприємств переміщується в Інтернет, тому будь-якому підприємству треба мати стратегію своєї діяльності. Якщо у підприємства немає подібної стратегії, то у нього немає майбутнього.

### Список використаної літератури

1. Бойчук І. В. Інтернет в маркетингу: Підручник. / І.В. Бойчук, О.М. Музика. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –512 с.
2. Тиранський В. Електронна книга – неодмінний атрибут ХХІ століття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.observer.sd.org.ua](http://www.observer.sd.org.ua).
3. Зуб Т.А. Просування послуг за допомогою засобів телекомунікації [Електронний ресурс] / Т.А Зуб, О.В. Зозульов– Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-10.pdf>

4. Пілюшенко В.Л. Інформаційні технології у маркетингу і рекламі: навч. посіб. / В.Л. Пілюшенко. – Донецьк, 2005. – 204 с.
5. Рогалева Н.Л. Современная концепция имиджа организации // «Управление персоналом». 2007. - No 2 - с. 42-45.

**Нонна СУРЖЕНКО,**  
к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь  
**Валентин МУРАЛЬ,**  
здобувач вищої освіти СВО бакалавр, ОПП Менеджмент,

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сучасних умовах, коли динамічно розвивається наука і техніка, перед менеджерами постає задача – створити унікальний організаційний механізм для управління підприємством, щоб піддержувати та посилювати стабільну позицію компанії на ринку, швидко реагувати на зміни навколишнього середовища та стрімко розвиватися.

Поняття «Механізм» в загальному розумінні - це ряд станів процесу, які визначають будь - яку поведінку та явище. Також це може бути система, пристрій, що визначає послідовність будь - якої діяльності. [1, 2]

Механізм управління-це категорія управління, включаючи цілі управління, елементи об'єкта та пов'язані з ними зв'язки та дії, вжиті для досягнення цілей, методи впливу та матеріальні та фінансові ресурси, які керують потенціалом суспільства та організацій.

Організаційний механізм-це набір правил і норм, що знаходяться в середині організації, а також усіх економічних процесів, що здійснюються організацією для досягнення її основних цілей.

Існують такі основні елементи організаційної структури управління підприємством, а саме: структурні підрозділи управління на кожному його рівні; склад та структура функцій управління; чисельність працівників для виконання кожної управлінської функції; професійно – кваліфікаційний склад працівників апарату управління [2, 3].

Організаційний механізм управління підприємством ефективний лише за умови дотримання таких принципів: організаційна структура відповідає обраній стратегії; організаційна структура відповідає середовищу, в якому вона діє; між елементами організаційної структури немає протиріччя.

В теорії менеджменту виділяють такі основні елементи організаційного механізму управління підприємством, як мета управління; функції управління; технології управління; завдання управління; методи управління; правила та норми, що циркулюють в середині організації; організаційні процеси. [2, 5]

Функції управління є узагальненими напрямками сфери певної діяльності, які згуртовано забезпечують високу та ефективну працю .

Теорія менеджменту трактує такі основні функції, а саме: планування; організування; мотивування; контролювання; регулювання.

Звертають увагу і на технології управління, а саме: управління цілями; управління результатами; управління на основі потреб та інтересів; управління на основі постійних перевірок та вказівок; управління у виняткових випадках; управління на основі активізації потенціалу. [2,5]

Відносно даної інформації можна сформулювати поняття «методи управління» – це згуртованість усіх способів, прийомів впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставленої мети. Вони бувають: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Залежно від діяльності кожного підприємства розробляються власні завдання управління. Завданнями управління є конкретизація у просторі і часі зміст мети управління для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення .

Правилами трудового розпорядку встановлюються певні норми, правила, посадові інструкції та положення про підрозділи.

На сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства», тому метою даної статті є дослідження поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства» та визначення його основних елементів.

Поняття «механізм» є багатоаспектним і широко використовується у різних сферах життєдіяльності. Короткий економічний словник описує поняття «механізм» як це послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності.

Ознайомлення з поняттям «Організаційний механізм» варто, на нашу думку, почати з розгляду поняття «Механізм управління». Це категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами [2, 3].

Зважаючи на все вище сказане, ми пропонуємо наступне трактування поняття «Організаційний механізм» - це перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ.

Як вже зазначалося вище, на сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття «Організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Одні автори трактують його, як сукупність процесів, що відбуваються в організації, другі – як етапи життєвого циклу організації, треті – як основні правила, норми, що діють у межах організації. Також організаційний механізм можна розглядати з точки зору здійснюваної діяльності, (організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства, організаційний механізм бюджетування, організаційний механізм фінансової діяльності підприємства тощо.

Узагальнивши вище сказане трактування поняття «організаційний механізм» набуває наступного вигляду. Організаційний механізм – це сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації, а також усі господарські процеси, які здійснює організація для досягнення основної мети діяльності.

Найбільш чітко, узагальнено та послідовно організаційний механізм відображено в структурі управління, тому що в структурі управління поєднуються всі сторони діяльності підприємства, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління.

За допомогою організаційної структури можна вивчити та оцінити розподіл функцій та повноважень, фінансову звітність, кадрову політику, а також особливість господарської діяльності, яку здійснює підприємство.

Звідси витікає наступне визначення поняття «організаційний механізм» - це всі організаційні та розпорядчі дії, які є взаємозалежними і в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей. Будь-яка організація є системою, тому з точки зору системного підходу організаційний механізм – це система усіх методів, прийомів та способів формування та регулювання відносин між об'єктами системи та внутрішнім і зовнішнім середовищами.

Узагальнивши все вище сказане можна виділити основні елементи організаційного механізму управління підприємством. Мета управління є рушійним елементом структури управління; це те, заради чого функціонує підприємство. Функції управління – це загальні напрями або сфери діяльності, що в сукупності забезпечують ефективну взаємодію здійснюваної праці. Завдання управління – це конкретизація у просторі і часі зміст мети управління для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення. Кожне підприємство розробляє власні завдання управління залежно від специфіки діяльності.

Правила та норми встановлюються правилами трудового розпорядку, посадовими інструкціями, положеннями про підрозділи. Отже, в умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування такого організаційного механізму управління підприємством, що спроможний забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність підприємства.

На основі наведеного матеріалу можна зробити висновок про те, що організаційний механізм управління діяльністю підприємства – це сукупність організаційних складових у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи. Отже, найактуальнішим питанням в умовах сьогодення постає формування організаційного механізму управління підприємством, який забезпечує ефективність і конкурентоспроможність підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Євдокимова Н. М., Економічне управління підприємством, навч. посіб., 2011. с. 11, 14.
2. Мельник Л.Г., Економіка підприємства., навч. посіб., 2014. с. 45.
3. Сурженко Н.В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №2 (42). С.105-110.



4. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І., Планування діяльності підприємства., навч. посіб., 2013., с. 64
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. - 608с. (Альма-матер)

**Олена ТАРАН-ЛАЛА,**  
д.е.н., професорка кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна  
**Ярослав ПАВЛЕНКО**  
магістрант,  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна

## **ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У вітчизняному суспільстві склалась хибна думка що соціальне підприємництво – не сама перспективна галузь для створення бізнесу та отримання прибутку. Хоча, як показує практика іноземних компаній, це шанс отримати гідний прибуток та вирішити соціальну проблему.

Аналіз дослідження особливостей розвитку соціального підприємництва показав, що безліч дослідників внесли свій вклад у розвиток даної теми, серед яких є: Л. Тарадіна, Ф. Бородкін, А. Московська та багато інших [1]. Вони вдало віддзеркалили в своїх працях користь від розвитку соціального підприємництва для суспільства, але основним недоліком їх робіт є мінімальна кількість інформації про отримання власної вигоди для власника такого підприємства. Таким чином виникає потреба більш ґрунтовного дослідження соціального підприємництва у напрямі вирішення соціальних проблем, що і обумовило мету дослідження.

Отже, метою нашого дослідження є розкриття поняття «соціальне підприємництво» на основі визначення основних способів отримання прибутку шляхом вирішення соціальних проблем на території України.

У сучасному вигляді явище соціального підприємництва виникло у 1980-х роках, прийнято вважати що це явище тісно пов'язано з роботами Роберта Оуена, засновника кооперативного руху [2]. Здебільшого в ті роки всі «соціальні підприємства» створювались з метою створення робочих місць для соціально незахищених верств населення та вважались неприбутковими. В основну ідею було закладено дві функції: фінансова незалежність та позитивний соціальний вплив.

Основну діяльність соціальних підприємств можна розділити на декілька видів. На першому місці по важливості прийнято вважати «працевлаштування вразливих груп» 35% на другому місці «генерування прибутку для організації» 24%, третє місце займає «генерування прибутку для надання послуг» 19%, четверте місце «фінансування певних видів послуг» 14% і на п'ятому місці «вирішення екологічних проблем» близько 8% [3].

Сьогодні значення соціального підприємництва значно розширено та його діяльність тісно пов'язана з третім сектором, на меті залишається вирішення соціальних проблем, але не слід забувати що крім цього це гарна можливість створити ефективний, прибутковий бізнес. В приклад можна навести безліч успішних світових підприємств які вирішили складні питання та влаштували на цьому бізнес: DIGITAL GREEN (<https://www.digitalgreen.org>), 1001 Fontaines (<https://www.1001fontaines.com/en/>), Solar Aid(<https://solar-aid.org>). За короткий період часу, завдяки актуальності соціальної проблеми та ефективним діям суб'єктів було зроблено крок до вирішення проблем.

Суб'єктом та основою такого підприємства виступає соціальний підприємець – особа яка може створювати комерційні або некомерційні організації та управляти ними.

«Соціальні підприємці не задовольняються лише тим, щоб дати рибу або навчити як ловити рибу. Вони не заспокоються, поки не здійснять революцію в рибній промисловості» - Білл Дрейтон, *Leading Social Entrepreneurs Changing the World*. [4].

Розвиток соціально соціального підприємництва на пряму залежить від зовнішнього фінансування. Серед основних джерел можна виокремити наступні: державні, соціальні проекти, міжнародні проекти, волонтерські програми. За міжнародними стандартами вважається, що для сталості соціальної організації має бути не менше шести джерел фінансування, кожне з яких дає не менше 10%, інакше втрата одного із спонсорів може суттєво вплинути на темпи розвитку.

Невід'ємна частина соціального підприємництва, соціальна цінність — це певна користь для суспільства, яка створюється бізнесом через підприємницьку активність. Вона і має бути головною метою функціонування соціального підприємства. Інструментом створення соціальної цінності часто виступає продукт чи послуга [5].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що соціальне підприємництво це складна структура яка має велике значення у вирішенні соціальних проблем у світі та Україні, зокрема. Проте, такі підприємства, здебільшого, залежні від фінансування донорів. Вирішення вищезазначених проблем може бути основою для подальших дослідженнях проблем розвитку соціального підприємництва.

#### Список використаних джерел:

1. Дослідження соціального підприємництва. URL: <http://www.sociology.chnu.edu.ua/res/sociology/Conference%2020-21%20april%202018.pdf#page=159> (дата звернення 01.10.2021р.).
2. Соціалістичний рух. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Роберт\\_Оуен](https://uk.wikipedia.org/wiki/Роберт_Оуен) (дата звернення 01.10.2021р.).
3. Діяльність соціальних підприємств. URL: [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi) (дата звернення 01.10.2021р.).

4. Соціальний підприємець. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальний\\_підприємець#cite\\_note-experience.social-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальний_підприємець#cite_note-experience.social-1) (дата звернення 01.10.2021р.).

5. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

**Руслана ХОМА**,  
здобувач вищої освіти СВО бакалавр, ОПІ Менеджмент,  
**Ганна Гурняк**  
здобувач вищої освіти СВО бакалавр, ОПІ Менеджмент,  
Науковий керівник – **Нонна СУРЖЕНКО**, к.е.н., доцент кафедри  
«Менеджмент», Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь

## УПРАВЛІНСЬКЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В МЕНЕДЖМЕНТІ

В сучасному житті суспільства, дуже важливу роль відіграє вплив сьогодення на майбутнє. Всіх цікавить, що станеться завтра, а особливо підприємців та власників бізнесу, які займаються аналізом своєї діяльності. Саме тому виникає потреба в конкретизації цих цілей, їх впорядкуванні, яке і називається управлінським плануванням. В свою чергу воно являється невід'ємною частиною менеджменту. Допомогає ефективно розподілити робочий час, чітко виконувати все заплановане і продуктивно проводити день, місяць або рік. Так в чому суть планування, як з ним працювати, розроблювати та вдосконалювати, та чому воно є ключовим в роботі менеджера?

Найбільш вагомий внесок в розвиток управлінського планування і, безпосередньо, різних видів планування, зробили такі вчені, як: А. Файоль, С.Кравченко, В. Воробйов, І. Ансофф, М. Білявцев, В. Назаренко, Ю. Шаров, Ю.Яковець та багато інших .

Що ж це за управлінське планування і чому в ньому зацікавлені перспективні підприємці, бізнесмени та менеджери? Планування – це вид управлінської діяльності, що допомагає ефективно справлятися з робочими завданнями. Зміст цього процесу полягає у пошуку відповідей на три основних запитання:

- Який стан організації на даний момент?
- Якої цілі вона хоче досягти?
- За допомогою якої програми вона цього досягне?

Відповівши на них можна дійти до висновку, яка перспектива та можливості у певної організації.

У 1930р. – з'являється потреба в плануванні, і до сьогодні – це необхідна умова для успішної діяльності організації, а його метою є створення планових документів, які визначають порядок дій для забезпечення довгострокового існування будь-якого підприємства. Наприклад, при відсутності планування у виробництва виникає необхідність створювати великі та, можливо, непотрібні

запаси готової продукції, так як невідомо коли буде зроблена продукція (на початку чи наприкінці місяця), і це може призвести до збільшення витрат, що не є вигідним для підприємства. Планування є головним з-поміж всіх функцій управління, тому що за допомогою нього можна робити висновки про діяльність організації. Як це пов'язано? Все дуже просто. За допомогою планування, виробництво стає ефективнішим та результативнішим в 2 рази, тому що воно сприяє прийняттю аргументованих управлінських рішень. Головними функціями планування є:

- Визначення цілей, до яких прагне певне підприємство;
- Визначення шляхів досягнення поставлених цілей;
- Направлення певних підрозділів або конкретних виконавців для виконання поставлених задач.

Все це комплексно і визначає сутність функції планування.

В сьогоденні є велика потреба в менеджері, який знається в цій галузі. Організаціям дуже вигідно мати такого працівника, тому що він може не лише передбачити економічні характеристики, а й узгодити цілі та місію, тактику і стратегію розвитку, ресурсні можливості та їх реалізацію на користь організації. Він повинен передбачати критичні ситуації, враховувати всі зміни, що можуть мати якийсь негативний вплив на підприємство.

Сфера планування може потрапляти під вплив непередбачуваних факторів, змінюватися, прогнози можуть бути не точні, підприємства не здатні повністю контролювати все, вони не володіють інформацією про своє теперішнє та майбутнє, і тому доводиться пристосовуватися. Процес планування проходить в умовах нестабільності, невизначеності та непередбачуваності. Найкращого підходу до вирішення цих проблеми немає, але є поради щодо покращення цих ситуацій, а саме те, що потрібно завжди удосконалювати вже існуючу систему планування, також не забувати про удосконалення інформаційного забезпечення, враховувати конкретну ринкову ситуацію, систему планів, підвищення кваліфікації робітників, застосування комп'ютерної техніки та покращення контролінгу. Однією з-під функцій планування є прогнозування і саме воно може допомогти вирішити певні проблеми, адже прогнозуючи можна приблизно передбачити, яким буде стан підприємства в майбутньому.

Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити лише один висновок: про важливість планування, яке є необхідною умовою для розвитку підприємства. Нині практика планування удосконалюється, з'являються низки методів для ще більшої ефективності. Так як розвивається виробнича діяльність, збільшується кількість підприємств та молодих перспективних підприємців, то цей процес ніколи не буде стояти на місці. А допоки, все що треба, це навчитись володіти даною інформацією про планування.

#### Список використаних джерел:

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик // ПВКФ «Технодрук». – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020\\_Biznes-planuvannja\\_pidrijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidrijemnickoji_dijalnosti.pdf).

2. Планування організації [Електронний ресурс] // навчальні матеріали онлайн. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/15100827/menedzhment/planuvannya\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/15100827/menedzhment/planuvannya_organizatsiyi).

3. Сурженко Н.В. Обґрунтування сучасних аспектів стратегічного планування підприємств //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). /За ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016 - №1 (30).– с.73-76

4. Сурженко Н.В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). /За ред. С.В.Кальченко. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2020 - №2 (42).– С.105-110

**Володимир ЧЕРНЯК,**  
д.біол.н., професор, в.о. завідувач кафедри  
змісту і методик навчальних предметів,  
Тернопільський обласний комунальний  
інститут післядипломної педагогічної освіти,  
м. Тернопіль,  
Україна

## **РОЛЬ БІОСТАЦІОНАРУ ТОКІППО У КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ**

Численні реформи в освіті тісно пов'язані з суспільними запитами, з швидким розвитком технологій та гуманітарної сфери. Все це викликає потребу швидкого реагування освітніх інституцій на такі зміни. Значну роль тут відіграють інноваційні процеси, зокрема: у змісті навчання й виховання учнів; у методиці та освітніх технологіях; у змісті, структурі, формах і методах управління закладами освіти, їх організаційній структурі [1].

З огляду на вище сказане стає зрозумілим, що стрімкий розвиток суспільства у галузі знань та технологій вимагає синтезу науки і практики, який можна здійснити за допомогою створення комплексних закладів освіти, як осередків науково-технологічних досліджень. У зв'язку з цим Тернопільським обласним комунальним інститутом післядипломної педагогічної освіти було створено біостаціонар у с. Гадинківці Копичинецької міської ради Тернопільської області, у 2018 році, площею 3,0 га.

Метою діяльності біостаціонару є збереження, збагачення, всебічне вивчення й ефективне використання різноманіття дикоростучих та культурних рослин.

Головним напрямком діяльності біостаціонару є створення і утримання колекцій видів, форм, сортів декоративних рослин: хвойних, листяних деревних видів; однорічних, дворічних і багаторічних трав'янистих рослин. На колекціях проводяться наукові дослідження, здійснюється облаштування різних елементів ландшафтного оформлення території.

Біостаніонар ТОКІППО – платформа для організації дослідно-експериментальної роботи учнів, учителів, методистів, магістрів, науковців. Згідно з планом на базі біостаніонару проводяться практичні заняття, навчальні практики з ряду шкільних предметів.

На території біостаніонару розташовані: науково-дослідна земельна ділянка (НДЗД) (0,22 га), садовий цент “Магнолія” (0,18 га), 18 моно-садів (0,45 га), аптекарський, український городи, розсадник.

Видовий, формовий, сортовий склад рослин постійно поповнюється за рахунок співпраці з рядом наукових установ, садових центрів, ботанічних садів, селекціонерів та місцевих жителів. До прикладу, Національний ботанічний сад імені М. М. Гришка НАН України (к.б.н., Горай Г.О.), Ботанічний сад імені академіка Олександра Фоміна Київського національного університету імені Тараса Шевченка (д-р б.н., професор Гревцова Г.Т., к.б.н., Бонюк З.Г.), Інститут садівництва Національної академії аграрних наук України (к.б.н., Алексєєва Н.М., к.с.г.н., Шевель Л.О.), сприяють видовому збагаченню колекцій айстр, жоржин, канн, троянд, хризантем, чорнобривців та інших як декоративних, так і лікарських рослин.

На сьогодні біостаніонар ТОКІППО має свою історію розвитку.

2018 рік. Сад магнолій, аптекарський город, розсадник, квіткові композиції загальною площею 0,40 га.

2019 рік. Створено НДЗД (наукову-дослідну земельну ділянку) площею 22 сотих: декоративні кущі – 1 шт., топіарна ділянка – 3 шт., ландшафтний дизайн – 4 шт., плодово-ягідні рослини – 2 шт., лікарські рослини – 2 шт., квітково-декоративні рослини – 4 шт., овочеві рослини – 2 шт., розмноження рослин – 2 ділянки. Всього 20 ділянок: нині на яких зростає 130 видів дерев і кущів, рослин однорічних і багаторічних сортів.

2020 рік. Створено садовий цент “МАГНОЛІЯ” площа 0,18 га. (72 ділянки) на яких розмножуються і вирощуються 31 вид і 117 сортів квітково-декоративних рослин.

2021 рік. Створено **18 моно садів** площею 0,45 га. на яких зростає 35 видів і 156 сортів: хризантем (27 сортів); айстр (31 сорт); ірисів (12 сортів); лікарських рослин (50 видів); таволг (спірей) (23 види, сорти); троянд (40 особин); циній (майорів) (32 сорти); гравійний сад (8 видів); (27 сортів); сад ароматів (5 видів); камінний сад (10 видів); сад витких рослин (12 видів); сад хвойних рослин (10 видів); сад туй (13 видів); сад магнолій (5 видів); сад однорічних квіткових рослин (37 видів, 106 сортів); сад топіарного мистецтва (10 видів); сад чорнобривців (21 сорт); сад жоржин (64 сортів).

На сьогоднішній день діяльність Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти доведено, що живі ботанічні колекції біостаніонару відіграють не тільки пізнавальну роль в освітньому процесі, а й значно розширюють світогляд, сприяють формуванню у здобувачів освіти широкого уявлення про різноманітність і багатство видів рослинного світу рідного краю та доповнюють екскурсії в природу.

**Список використаних джерел:**

4. Постанова кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020р. № 898 “Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF>. – Дата публікації: 30.09.2020. – Дата перегляду: 19.10.2020.

5. Біостаціонар Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти: словник-довідник / Черняк В. М., Петровський О. М., Вітенко І. М., Яценко Д. С., Кучер Л. А., Смерека Г. І. – Тернопіль: Тайп, 2021. – 68 с.

**Алла ЧИКУРКОВА,**  
д.е.н., професорка, завідувачка кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Основи проектування систем стратегічного управління підприємством отримали істотний розвиток в сучасних умовах і знайшли практичне застосування в умовах ринкових відносин для вирішення прикладних управлінських завдань. Об'єктивна необхідність розробки, формування та впровадження управлінських механізмів, здатних реорганізувати бізнес-процеси і надалі стимулювати процедури раціональної самоорганізації, апріорно приводять до утворення нових, ефективних організаційно-економічних форм, обумовлена неприпустимою марнотратством проведення організаційних реформ на інтуїтивному рівні в масштабах всього підприємства без використання наукових підходів до проектування систем управління [1].

Проектування системи управління сільськогосподарським підприємством забезпечує подальший саморозвиток створеної організації, що покликана гарантувати стабільність функціонування господарюючого суб'єкта при постійній зміні економічних умов в результаті жорсткої конкуренції. Для розвитку підприємства необхідно досягнення стабільного й довгострокового існування оскільки в сучасних умовах це не викликає жодних сумнівів. З огляду на довгострокові цілі, даний розвиток має бути стратегічним, а тому актуальним постає питання розробки стратегії розвитку підприємства, що потребує відповідного інструментарію.

Концепція проектування системи управління будь-якої соціально-економічною системою базуються на наступних складових: опис об'єкта проектування; зміст завдань проектування; виконання концептуальних принципів проектування; реалізація методологічних підходів до проектування систем управління; практичне втілення технологій проектування систем управління.

В якості об'єкта проектування розглядається система організаційно-економічного управління компанією, що представляє собою сукупність організаційних форм, управлінських алгоритмів і процедур, що надають потужне

регулюючу дію на всі служби підприємства: виробничо-технологічні, інформаційні, торгово-збутові, фінансово-економічні, адміністративні та ін. Проектний підхід до організаційно-економічному формоутворенню, застосований при конструюванні систем стратегічного управління, є основним інструментом, що забезпечує цілісність вжитих заходів. Завдання проектування систем стратегічного управління визначаються цільовими установками ринкового розвитку для компанії в цілому та її структурних підрозділів [2, с. 34].

Серед концептуальних принципів проектування систем стратегічного управління виділяють ефективний контроль, регулювання і контроль структурних підрозділів компанії. При цьому компанія повинна бути націлена на регламентацію всіх робіт, вироблених в рамках її діяльності, з чітким дотриманням ієрархічної системи відносин беруть участь інфраструктур, планованих термінів і бюджетів. У міру ринкового розвитку функціонування системи стратегічного управління компанії стає все складніше як з технологічної точки зору, так і з точки зору їхньої організації - забезпечення ресурсами та координації взаємодії учасників. Концептуально це сформувало потребу у формуванні принципу введення єдиних правил управління, зафіксованих у внутрішньому стандарті, що спонукає компанію приймати рішення про впровадження системи менеджменту якості компанії.

Реалізація методологічних підходів до проектування систем управління базується на проведенні експертних робіт зі створення системи управління із залученням незалежних консультантів, що мають відповідний досвід, що забезпечує захищеність компанії від рішень, що відображають приватні інтереси окремих співробітників компанії, груп зацікавлених осіб або структур підприємства на шкоду інтересам стратегічного розвитку підприємства.

*Висновки.* Подальший розвиток системи управління проводиться з урахуванням всіх позитивних і негативних сторін попереднього функціонування системи управління. При цьому розвиток організаційно-економічних форм управління базується на формуванні мережі причинно-наслідкових відносин з різними рівнями взаємодії на різних ієрархічних рівнях в рамках всього управлінського комплексу.

Список використаних джерел:

2. Karpenko Y, Chyurkova A, Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. V. 12, N. 3, Special Edition ISE, S&P -May 2021. p. 262-280.

3. Судомир С.М., Гречанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства . Агросвіт. 2011. №13/14. С. 33–35.



## ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ГК «ТУРБОКОМ» НА РИНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST-АНАЛІЗУ

**Постановка проблеми.** Для визначення стратегічного вектору розвитку підприємства необхідно провести аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, співставити їх із можливостями підприємства та прийняти рішення щодо напрямку розвитку підприємства. Матричні методи передбачають аналіз не лише конкурентоспроможності підприємства, а й порівняння процесів конкурентів у їх взаємозв'язку та динаміці для розробки стратегії поведінки на зовнішньому ринку. Дані методичні підходи використовують, коли необхідно визначити відповідність асортименту продукції ринковій ситуації (портфель виробництва).

**Мета дослідження.** Дослідити особливості застосування PEST- аналізу ГК «ТУРБОКОМ» та доцільність впровадження у діяльність.

Таблиця 1

### Методи комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища

| Матричний метод | Специфіка використання   |
|-----------------|--|
| SWOT            | комплексний стратегічний аналіз для великих підприємств  |
| PEST            | моніторинг змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. |
| SPACE           | комплексний стратегічний аналіз для малих і середніх підприємств   |

**Основні матеріали дослідження.** Всі три методи комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища дозволяють попередньо визначити доцільність реалізації стратегії на сучасному промисловому підприємстві (рис. 1).

Для аналізу впливу факторів на ефективність діяльності підприємства з боку зовнішнього середовища частіше за все застосовують PEST-аналіз. PEST-аналіз (акронім політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища. Результати аналізу є підґрунтям при виборі стратегії поведінки фірми в умовах нестабільного ринкового середовища [1,4]. PEST - аналіз найкраще підходить для оцінки маркетингового середовища підприємства в умовах кризи, оскільки найбільш детально та точно характеризує зовнішню діяльність підприємства та фактори, які на неї впливають найбільше.



**Рис. 1. Мета проведення аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства за матричними методами**

На рисунку 2. запропоновано набір актуальних характеристик, що визначають чинники впливу на прийняття управлінського рішення щодо перспектив реалізації стратегії. Це дозволяє окреслити напрями в рамках яких підприємству доцільно розвиватися з метою нівелювання значного впливу факторів зовнішнього середовища.

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Політичні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень політичної стабільності</li> <li>• Наявність лобістських групувань, корупція</li> <li>• Недосконалість податкового законодавства</li> <li>• Митні бар'єри</li> <li>• Протекціонізм щодо вітчизняного виробника</li> <li>• Міжнародні угоди та зобов'язання</li> <li>• Вектор міжнародної політики держави</li> <li>• Рівень громадської підтримки програми розвитку держави</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Соціальні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Освітній рівень населення</li> <li>• Мобільність працюючого населення</li> <li>• Чисельність працездатного населення</li> <li>• Репутація підприємства, імідж</li> <li>• Соціальна стабільність</li> <li>• Міжнародна соціальна політика</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Економічні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень економічного розвитку держави</li> <li>• Зовнішньоторгівельний баланс держави</li> <li>• Темп інфляції</li> <li>• Стабільність валютного ринку</li> <li>• Середня заробітна плата</li> <li>• Інвестиційний клімат у галузі</li> <li>• Міжнародні економічні зв'язки</li> <li>• Платоспроможність замовників</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Технологічні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень розвитку науки і техніки</li> <li>• Інновації в технології</li> <li>• Доступ до технологій, ліцензування, патенти</li> <li>• Інтенсивний розвиток промисловості</li> <li>• Технічний стан виробничих потужностей</li> <li>• Зміна і адаптація нових технологій</li> <li>• Виробнича ємність</li> </ul> |

**Рис. 2. Фактори оцінки PEST-аналізу, що визначають перспективи формування стратегії розвитку підприємства**

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [4].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

PEST - аналіз проводять у формі таблиці, поділеної на чотири сегменти. Кожен із факторів має відповідну вагомість для даної галузі та відповідний вплив (В), який виражається за допомогою оцінок [8]:

- 1 – незначний вплив оціночного фактору (майже до повної відсутності);
- 2 – фактор має деякий вплив на діяльність фірми;
- 3 – фактор значною мірою впливає на діяльність фірми.

Сила впливу кожного окремого фактора визначається за формулою:

$$P = V \times B, \quad (1.1),$$

де P – сила впливу кожного окремого фактора; V – вагомість кожного з факторів; B – вплив кожного з факторів.

Результати проведення PEST-аналізу наведені в табл. 2.

Можна зробити певні висновки. Найбільш значний вплив на діяльність ГК «Турбоком» в сучасних ринкових умовах, мають економічні (2,8) та політичні (2,65) фактори. Таким чином, підприємству необхідно найбільшу увагу приділити аналізу і прогнозуванню ситуації в політичній та економічній сферах свого функціонування, особливо в умовах нестабільної ситуації у державі. Однак не слід забувати і про інші групи факторів, які також можуть істотно вплинути на маркетингове середовище підприємства.

Аналізуючи економічні фактори можна зробити висновок, що:

- економічна ситуація в країні є найбільш впливовим фактором на діяльність підприємства;
- підприємства промислового комплексу, здійснюючи операції на міжнародному ринку значно залежать від курсу валют та його стабільності.

Політичні фактори вагомого впливу це:

- рівень політичної стабільності має значний вплив на договірні стосунки з замовниками продукції;

– загроза корупції у верхівках влади, які приймають стратегічні рішення.

**Висновки.** Основний висновок - підприємство займає лідируючу позицію серед конкурентів не тільки м. Мелітополя, а і Запорізького регіону і України. Було визначено необхідність зростання обсягів виробництва експортної та імпортозамінної продукції. Найбільш значний вплив на діяльність ГК «Турбоком» в сучасних ринкових умовах, мають економічні (2,8) та політичні (2,65) фактори. Таким чином, підприємству необхідно найбільшу увагу приділити аналізу і прогнозуванню ситуації в політичній та економічній сферах свого функціонування, особливо в умовах нестабільної ситуації у державі.

### Список використаних джерел:

6. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с.
7. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. НТЦ «СТАНКОСЕРТ». Системи управління. 2013. № 15. С. 78–90.
8. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : Mc Graw-Hill, 2012.
9. Четцова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php)
10. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. , 252 с
11. The Global Competitiveness Report 2016–2017/ World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
12. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017/ Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-zaindeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>
13. The Global Information Technology Report 2016/ World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR\\_2016\\_full%20report\\_final.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf)

**Любов ЯРЕМА,**

к.е.н., доцентка кафедри економіки і менеджменту,  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани, Україна

**Оксана ЗАМОРА**

к.е.н., доцентка кафедри економіки і менеджменту,  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани, Україна

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Механізмами Стратегії розвитку туризму є процеси, які властиві всім іншим сферам і напрямам соціально-економічної діяльності, а саме:

- організаційно-управлінський механізм (з набором таких засобів управління: концептуальних, програмних, проектних, планових та інших);
- нормативно-правовий механізм;
- фінансово-економічний механізм (з виділенням усередині механізму інвестиційного розвитку);
- соціальний механізм;
- інформаційно-комунікативний механізм.

Основними інструментами механізму реалізації стратегії розвитку туризму повинні стати:

1) система нормативно-правових актів регіонів (постанови, директиви, інструкції, рекомендації, регламенти, рішення тощо), які мають логічний зв'язок, співвідпорядкованість і регламентуюче застосування конкретних методів та інструментів державного регулювання туристичної сфери, яка включає кілька рівнів нормативно-правових актів (загальнодержавних, галузевих, місцевих органів самоврядування);

2) інформаційна, методологічна та інструментальна підтримка підготовки й прийняття управлінських рішень на рівні регіональних органів державної влади та рекомендації для органів місцевого самоврядування у сфері туристичного розвитку;

3) широке застосування елементів стратегічного управління (концептуально-програмних) при оптимальному поєднанні їх з методами й формами оперативного (короткострокового) управління (планових, розпорядчих, інструктивних, методично-рекомендаційних тощо).

Розглядаючи шляхи розвитку Бережанської дестинації, слід враховувати не лише туристичний потенціал району і реальний стан розвитку туризму, але й акцентувати увагу на всіх організаційно-функціональних складових стратегії (виробничій, економічній, фінансовій, управлінській, маркетинговій, соціальній та екологічній), що потребуватиме подальшої кропіткої роботи над планом реалізації стратегії. Тому майбутні плани, програми і проекти щодо реалізації окремих цілей Стратегії або комплексна модель стратегічного управління Тернопільською регіональною дестинацією в цілому повинна передбачити і

врахувати наступні складові інструменти механізму забезпечення конкурентоздатності Тернопілля в рамках національного туристичного ринку:

–активізація підприємницької діяльності та діяльності суб'єктів господарювання в галузі туризму;

- маркетингове дослідження пропозиції Бережанщини на основі попиту потенційних туристів в інших регіонах країни та в межах області;

- сприяння процесам формування і реалізації регіонального та місцевих туристичних продуктів;

- регулярна і систематична робота над підвищенням привабливості та оновленням асортименту туристичних продуктів;

- оптимізація регіонального і місцевого управління туристичною сферою;

- інтенсифікація бізнесової, громадської, профспілкової складових туристичної діяльності;

- контроль над ціновою політикою туристичних підприємств з метою регулювання вартості окремих туристичних послуг і товарів в межах Бережанщини;

- врахування туристичним бізнесом сезонних коливань попиту і потреби у відпочинку потенційних туристів;

- кластеризація туристичної інфраструктури та окремих видів туристичної діяльності;

-- організація та розширення мережі туристично-інформаційних центрів, активізація інформаційної діяльності у всесвітній мережі Інтернет та соціальних електронних мережах;

-- підготовка професійних кадрів для туристичної галузі району на всіх рівнях та в усіх видах турдіяльності (туристичний бізнес, туристичний сервіс, туристичний супровід тощо);

-- створення нових робочих місць у сфері туристичного обслуговування і дотичних видах діяльності (готельне господарство, громадське харчування, дозвілля і відпочинок, санаторно-курортна справа, екскурсійне обслуговування);

-- моніторинг стану туристичних ресурсів району;

-- контроль над екологічним навантаженням в межах дестинації;

-- гарантування безпеки туристів та рекреантів;

-- сприяння капіталовкладенням (інвестиціям) у розбудову туристичної інфраструктури району;

-- туристичне просвітництво населення району з метою широкого залучення місцевих громад і населення краю у локальну туристичну діяльність з обслуговування туристів.

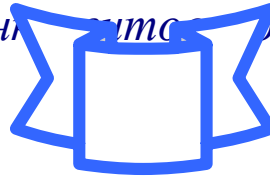
Застосування програмно-цільового методу управління для формування і реалізації стратегії розвитку регіональної, районних та місцевих туристичних дестинацій, дозволить досягти стратегічних цілей за допомогою механізмів та інструментів реалізації стратегії. Збалансованість усіх складових елементів розвитку туризму в Бережанському районі, як соціально відповідальної, екологічно спрямованої та економічно ефективної діяльності, також буде сприяти сталому розвитку району в цілому.

**Список використаних джерел:**

5. Стратегія розвитку туризму і курортів України 2016–2020 рр. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ=/1227acdf34bb4a1da39d384139b9d7a.pdf> (дата звернення: 01.10.2021).
6. Богдан Н., Сидельник В. Туристичний імідж регіону як інструмент управління його інвестиційною привабливістю. Бізнес-Інформ. 2019. № 3. С. 203–215.

**Секція № 2**

**Методологія формування конкурентно-здатної системи менеджменту**



**Марина БАХАНОВА,**  
к.е.н., доцент,  
ЧВВМУ ім. П.С. Нахімова

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ УКРАЇНИ**

Необхідність активного застосування менеджменту в діяльності вітчизняних банків набула особливої актуальності під впливом таких факторів, як загострення банківської конкуренції, приєднання до конкурентної боротьби небанківських фінансово-кредитних установ, інтернаціоналізація економічних процесів, що супроводжується проникненням в Україну іноземних банків, тенденція щодо розширення продуктового ряду, яка зростає з розвитком українського фінансового ринку та його входженням до світової банківської системи, розвитком інформаційних технологій і комунікаційних засобів на базі сучасної техніки.

Менеджмент – це ринкова модель управління економікою, орієнтована на одержання максимального прибутку при найбільш повному задоволенні споживчого попиту.

У літературі зустрічаються різні підходи до визначення банківського менеджменту. Фундаментальні дослідження сутності банківського менеджменту та його ефективності викладені у наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: С. Моріарті, Дж. Бернета, Б. Блека, У. Уеллса, Ф. Котлера, Л. Ротшильда, Т. Лук'янець, Г. Багієва, О. Голубкова, Є. Голубков, В. Хруцького, Т. Примак, І. Коренева, Т. Сахарова, Ф. Панкратов, А. Матанцев, Г. Почепцов, В. Музикант, С. Гаркавенко та ін. [6];

Оскільки банки – це структуроутворюючий елемент ринкової економіки, то ефективне управління ними є основою стійкості всієї кредитно-фінансової системи.

Банківський менеджмент є самостійним видом професійної діяльності в кредитній організації. Банківський менеджмент – це управління банком в умовах ринкової економіки. Як правило, цілі банківського менеджменту визначаються економічними і соціальними цілями функціонування банку.

Найважливішою економічною метою будь-якого банку є одержання прибутку, і це об'єктивно обумовлено природою банку, як комерційної установи. Соціальна мета передбачає задоволення потреб клієнтів банку в наборі і якості послуг, швидкості виконання заявки, високої культури обслуговування.

Виходячи з економічних і соціальних цілей, до основних задач банківського менеджменту відносяться:

1) забезпечення прибутковості банку при припустимому рівні ризику, що передбачає організацію ефективної системи управління прибутком, доходами і



витратами, вартістю акцій, структурою пасивних і активних операцій банку, інакше кажучи, забезпечення рентабельної роботи банку в умовах грошового ринку, які постійно змінюються;

2) підтримка ліквідності при оптимізації обсягів прибутку, включаючи управління грошовими потоками, розвиток і покращання якісної структури пасивів, контроль за станом високоліквідних активів, тобто гарантування ліквідності банку з метою дотримання інтересів кредиторів і вкладників, підтримки іміджу банку серед населення;

3) управління ризиками, що передбачає організацію прогноза загальних параметрів розвитку як власної, так і світової економіки, розробку параметрів оцінки різних банківських ризиків, а також прогноз ліквідності на найближче майбутнє;

4) забезпечення максимального задоволення запитів клієнтів щодо обсягу, структури та якості послуг, які здійснює банк.

5) комплексне вирішення комерційних, організаційних і соціальних проблем колективу банку [4].

Функції банківського менеджменту полягають в наступному:

- вибір довгострокової стратегії банківської діяльності;
- координація цілей і дій всіх елементів системи управління;
- організація технологічного цикла банківської діяльності (формування капіталу, управління пасивами і активами тощо).

Банківський менеджмент діє на таких принципах:

- орієнтація банку на попит, потреби ринку та запити клієнтів, створення банківських продуктів і послуг, які користуються попитом і можуть принести банку плановану норму прибутку;
- постійне намагання до підвищення ефективності банківської діяльності, зменшення витрат і одержання оптимальних фінансових результатів;
- коректування цілей, задач і програм банку виходячи з стану ринку (кредитного, депозитного, процентного, ринку цінних паперів);
- урахування кінцевих показників діяльності банку та його відділень (філіалів);
- використання сучасних інформаційних технологій (комп'ютерних мереж, терміналів зв'язку з валютною і фондовою біржами, тощо) з метою ухвалення оптимальних рішень [2];

Специфіка функціонування кредитної організації визначає особливості управління банком. Ця специфіка полягає в наступному: • сприяння руху фінансових резервів; • вилучення прибутку за рахунок використання переважно залученого капіталу; • високий рівень конкуренції на фінансових ринках; • своєрідність банківського продукту; • високі ризики всіх банківських операцій; • наявність зовнішнього регулювання і нагляду за поточною діяльністю з боку Центрального банку; • використання передових інформаційних технологій

Ефективність роботи менеджера банку оцінюють за допомогою різних показників прибутковості. Основним з них є показник рентабельності активів. Цей показник є відношенням чистого прибутку після оподаткування до вартості акціонерного капіталу. Досягнення задовільного рівня прибутку зберігає капітал

банку, формує основу його виживання і збільшення обсягів діяльності в майбутньому [5].

Високий рівень прибутковості залежить від таких факторів:

- зважене використання фінансового важеля (тобто співвідношення банківських активів і акціонерного капіталу банку);
- доля фіксованих витрат, яку банк несе при збільшенні його операційного прибутку;
- пильний контроль за операційними витратами;
- управління портфелем активів для дотримання нормативів ліквідності при орієнтації на одержання найбільшого прибутку від будь-якого з активів;
- контроль за ступенем ризикованості банківських операцій з тим, щоб збитки не звели до нуля прибуток банку [4].

Оскільки у більшості банків основними доходами є процентні доходи, то менеджери банку повинні найбільшу увагу приділяти саме процесу одержання процентних доходів. Операції, що приносять такі доходи, приваблюють клієнтів, слугують рекламою, але не завжди приносять значний прибуток [6].

Важливо, щоб банки одержували достатній прибуток. Якщо у банківській справі дохід на капітал нижче, ніж в інших галузях, капітал спрямується в інші, більш прибуткові сфери. Прибуток стимулює діяльність керівництва по удосконаленню операцій, зниженню витрат і підвищенню якості послуг.

### Список використаної літератури

1. Прасолова С.П. Банківські операції: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013 – 568с
2. Фінансовий менеджмент у банках. Навчальний посібник для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності — Банківська справа (Укл. Н.В.Тарасевич. - Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2008 р. – 182 с.)
3. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. / за ред. Рябініної Л.М. Банківські операції: навчальний посібник. – Одеса: ОДЕУ, 2011. – 536 с.
4. Довгань, М. Ж. Банківський менеджмент: навчально-методичний комплекс. / М. Ж. Довгань. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 105
5. Основні показники діяльності банків України. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bank.gov.ua>
6. Нагай, Т. Складові системи управління формуванням банком ресурсів з депозитних джерел [текст] / Т. Нагай // Матеріали за X міжнародна науково-практична конференція (17-25.08.2014). – 2014 – С.7-9.

**Іларіон БОГАТИРЬОВ,**

студент 21сМН спеціальності менеджмент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
м. Мелітополь, Україна

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні вона є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Саме конкуренція є однією з найпопулярніших і обговорюваних проблем. А механізми формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальними в економічному середовищі.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

В загальному розумінні конкуренція — це суперництво між господарюючими одиницями, які мають інтерес у досягненні спільної цілі за умов обмеженості ресурсів.

Щодо конкурентоспроможності підприємства, то це перевага підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства характеризується його можливістю забезпечити: низькі витрати виробництва; унікальність, особливість пропозиції; доступний і якісний сервіс; екоорієнтація продукції; якість продукції (послуг); своєчасна реалізація продукції (послуг) на ринку [1].

За визначенням Г. Азоєва, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

Покропивний С.Ф. [4, с. 350] зазначає, що поняття конкурентоспроможності необхідно розуміти, як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати одержання прибутку, враховуючи умови конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність полягає у можливостях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Існує три рівня забезпечення конкурентоспроможності організації: оперативний, тактичний і стратегічний: 1) оперативний — це забезпечення конкурентоспроможності продукції. Відмінною рисою конкурентоспроможності в

цьому випадку є показник конкурентоспроможності продукції; 2) тактичний — це конкурентоспроможність на тактичному рівні підприємства. Відмінною рисою є показник фінансово-економічного стану підприємства; 3) стратегічний — характеризує формування інвестиційної привабливості підприємства. Головною умовою цього рівня є зростання вартості підприємства [2].

У науковій літературі означено такі підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства: - структурний, в основі якого є ухвалення рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, бар'єрів для нових підприємств, які вступають в галузевий ринок; - ресурсний. Згідно даного підходу рівень конкурентоспроможності підприємства визначається за допомогою аналізу наявних ресурсів і ефективності їх використання; - ситуативний. Оцінка конкурентоспроможності підприємства розглядається як процес визначення оцінок результативності ринкових дій в конкретній ситуації, що склалася на ринку; - цільовий, який дозволяє розглядати аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства як визначення економічних результатів роботи підприємства у порівнянні з відповідними цільовими показниками конкурентів; - якісний, заснований на дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, що впливає на його загальну конкурентоспроможність; - теорії конкурентних переваг. Передбачає встановлення переваг підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку [3, с. 78].

На базі застосування принципів протилежності цілей та засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, ринкової кон'юнктури, раціональної поведінки учасників ринку та функції бажаності науковцями Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного запропонована оцінка рівня конкурентостійкості підприємства, яка передбачає застосування системи групових показників, трансформованих в інтегральний показник конкурентостійкості. з урахуванням внутрішньої конкурентостійкості та рівня впливу зовнішнього середовища.

Методологія оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств розглянута в контексті системного підходу формування загальної методики, яка розроблена на визначенні інтегрованих показників за певними групами, що характеризують внутрішньосистемні потенційні можливості суб'єкта економічної діяльності, рівень використання внутрішньосистемних потенційних позицій, рівень досягнення поставлених завдань, рівень використання потенційних можливостей організаційної взаємодії у відносинах із зовнішнім середовищем, здатність системи управління адаптуватись, як цілісності, до нових чинників середовища, які динамічно змінюються.

Запропонована система методів наукового дослідження сприятиме формуванню інформаційної бази для оцінки конкурентного статусу підприємств, виявленню сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, обґрунтування стратегій та механізмів управління конкурентоспроможним розвитком підприємницьких структур. Активне використання сучасних методів бізнес-планування, корпоративного госпрозрахунку, функціонально-вартісного аналізу

та інших прогресивних інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи безпосередньо впливатиме на вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства і його беззбиткову діяльність.

Такий підхід до вибору напрямів реорганізації системи економічної служби обумовлений об'єктивною необхідністю вдосконалення економічної політики підприємства в мінливих умовах господарювання. Реалізація цих заходів дасть змогу забезпечити якісно новий рівень управління витратами, формування цін на виготовлену продукцію, що позитивно вплине на підвищення конкурентних можливостей підприємства.

#### **Список використаних джерел.**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
3. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
4. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
6. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...)
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с. – (Серия “Высшее образование”)
8. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 6

**Анастасія ДАНИЛЬЧЕНКО,**

студентка 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Вікторія НЕХАЙ,**  
д.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Одним з найбільш важливих аспектів контролінгу є його практична реалізація на певному підприємстві. У сучасному світі для контролінгу склалися

сприятливі умови, що показують його можливості в плані удосконалення ефективності бізнесу і доводять потребу в ньому управлінців компаній.

У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дає змогу забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

Питання впровадження контролінгу на підприємствах та пов'язані з цим проблеми розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як О. Станіславчук, О. Зоріна, А. Малицький та ін. [5]

Професор В.Б. Івашкевич зазначає, що «одним з найновіших напрямів теорії і практики обліку, контролю та аналізу господарської діяльності підприємства за кордоном є контролінг». [2, с. 8].

Метою статті є дослідження теоретичних і методологічних засад щодо використання контролінгу в управлінні підприємством та виявлення його особливостей як ефективного інструменту менеджменту.

На сьогоднішній день українські підприємці мають право самостійно розробляти свої виробничі програми, плани виробничого та соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. З цього випливає те, що відповідальність керівників за свої рішення та дії значно зростає.

Для ефективного впровадження контролінг на підприємстві, необхідно дотримуватися нижче зазначеного алгоритму дій.

1. Етап підготовки. Потрібно повністю вивчити організаційну структуру підприємства, економічну та фінансову документацію.

2. Етап впровадження системи контролінгу, в процесі якого опрацьовується всі основні моменти здійснення операцій із контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба з контролю повинна отримувати від відділів всю необхідну інформацію, робити обробку, аналіз та направляти їх менеджменту підприємства для прийняття управлінських рішень.

3. Етап автоматизації дій служби контролінгу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів. [1].

Вище зазначені етапи нададуть підприємствам можливість:

- вдосконалити системи обліку витрат та доходів;
- підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності;
- підвищити якість системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;
- оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві;
- підвищити якість діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;
- забезпечити дієвість системи інформаційного забезпечення;

– підвищити якість та ефективність систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та реагування за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства. [3; 6].

Найчастіше підприємства використовують два варіанти позиціонування служби контролінгу в організаційній структурі підприємства:

1. Служба контролінгу входить до складу підрозділів фінансово-економічного блоку і підпорядковується заступнику директора з економіки і фінансів (фінансовому директору).

2. Служба контролінгу є самостійною структурою і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

Не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальнику планово-економічного відділу чи головному бухгалтеру. Планово- економічний відділ вважатиме діяльність служби контролінгу «вторгненням на свою законну територію» і може бойкотувати діяльність цієї служби. Хоча насправді працівники планово-економічного відділу завантажені поточною роботою і їх зусилля спрямовані далеко не на аналіз господарської діяльності підприємства.

Тому оптимальним і виправданим є створення окремого підрозділу – служби контролінгу, рівноправного з іншими фінансово-економічними службами підприємств. Плановий, фінансовий відділи, бухгалтерія, служба контролінгу повинні працювати єдиною командою і не дублювати функції один одного. [4]

**Висновки.** Отже, значення контролінгу в сучасних умовах постійно зростає, оскільки управлінський процес є одночасно комунікаційно-інформаційним. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій у процесі виробництва. Його викорис- тання в управлінській діяльності забезпечить організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування і розвитку кожного трудового колективу, і саме завдяки цьому суспільство буде здатним підтримувати свою рівновагу.

#### Список використаних джерел

1. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України // Економіка України. – 2012. – № 32.

2. Івашкевич В.Б. Контролінг: сутність та призначення// Бухгалтерський учет и аудит, 2011, № 7, С. 8–12.

3. Малицький А. Структуризація організаційно-економічно- го механізму управління підприємством в умовах ринку // [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/31.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/31.pdf).

4. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна під- система стратегічного менеджменту: Монографія. – Терно- піль: Карт-бланш, 2014. – 370 с.

5. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 2007. – 146 с.

6. Станіславчук О. // Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf).

7. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.

8. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.

9. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78

10. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.

11. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31

12. Нехай В.В. [Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика](#). Дис . ... док. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СУМДУ, 2019. 543 с. URL:

<https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=13951266124923024159&btnI=1&hl=ru&authuser=1>;

13. Нехай В. В. Маркетингова політика розподілу підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (Index Sorernicus та ін.)*. 2018. № 2 (37). С. 122–128;

14. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.

15. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: [http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV\\_248-251\\_2019.pdf](http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf)



## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА**

Розвиток економіки України та її регіонів на інноваційній основі визначають необхідність пошуку сучасних методів управління ресурсним забезпеченням агропромислового виробництва, ефективного функціонування якого націлене на вирішення важливих соціально-економічних завдань щодо забезпечення внутрішньої продовольчої безпеки і реалізації політики імпортозаміщення.

У національному агропромисловому комплексі на сучасному етапі є ряд невирішених проблем, пов'язаних зі скороченням виробничо-технічного потенціалу галузі, складним фінансовим становищем, недостатньою розвиненістю аграрного ринку та конкурентного середовища, низькою інвестиційною привабливістю. Особливе місце аграрної галузі в національній економіці визначається її високою економічною, політичною і соціальною значимістю: підприємства галузі виробляють понад 90% виробленого в країні продовольства, понад 25% основних виробничих фондів і понад 30% працівників, зайнятих у сфері матеріального виробництва, зосереджені в цій галузі.

В умовах дефіциту ресурсів особливо загострюється значимість підвищення ефективності їх використання, яка виступає в якості основного напрямку сталого розвитку аграрної галузі. Впровадження інноваційних технологій виробництва та управління галуззю, які забезпечують конкурентоспроможність продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках, інвестиційну привабливість аграрної галузі виступають ключовими аспектами створення умов для збалансованого зростання економіки регіонів. Особлива роль у створенні ефективного механізму управління ресурсним потенціалом аграрної галузі відводиться державному регулюванню і державну підтримку.

Зазначені обставини, з урахуванням незворотних глобальних організаційних, економічних, структурних змін в аграрній галузі, підтверджують необхідність розробки теоретико-методичного базису управління збалансованим розвитком ресурсного потенціалу регіонального агропромислового комплексу.

Питання забезпечення збалансованого розвитку галузевої структури економіки регіонів отримали відображення в роботах науковців Азізов С.П., В. Андрійчука, Я.Білоусько, В. Борисова, С.Долинського, М. Лобаса, О.Ульянченко та інших

Під ресурсним потенціалом слід розуміти всю сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта регіональної економіки і залучених в господарський оборот з метою досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Структурований вигляд ресурсного потенціалу підприємств аграрної галузі є сукупність наступних видів ресурсів: природних, трудових, матеріально-технічних, інвестиційних, інформаційних, науково-виробничих, інноваційних, соціально-інфраструктурних (рис. 1).

Управління розвитком ресурсного потенціалу регіонального агропромислового комплексу є безупинно здійснюваний, постійно і динамічно розвивається процес, що поєднує в собі механізми саморегулювання господарюючих суб'єктів і їх адаптацію до постійно мінливої ринкової середовищі за допомогою механізмів державного регулювання.

На вході даного процесу присутня збалансованість інтересів господарюючих суб'єктів галузі, держави і бізнесу, на виході - сталий розвиток регіонального агропромислового комплексу. При дотриманні балансу інтересів всіх учасників економічних відносин досягається більш високий ефект - економічний, фінансовий, соціальний. У дослідженні встановлено, що в даний час ступінь збалансованості цих інтересів залишається низькою.

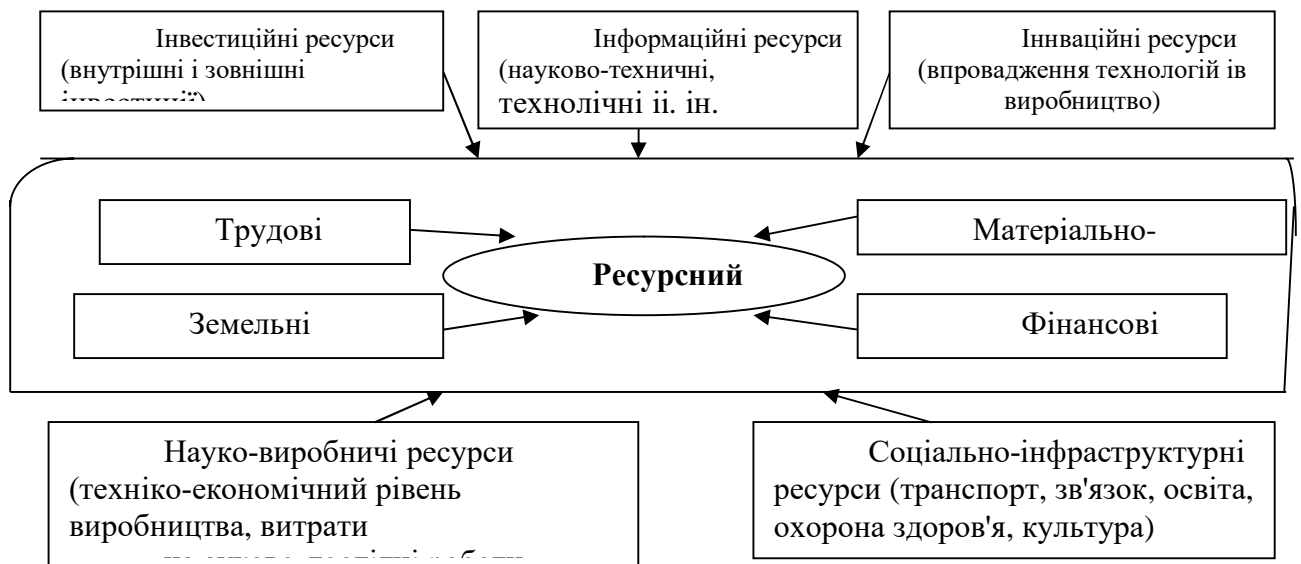


Рис. 1. Ресурсний потенціал підприємств аграрного сектора економіки регіону та його складові

Досягнення цілей підвищення стійкості агропромислового виробництва неможливо без планування його розвитку з урахуванням специфіки сучасної економічної ситуації. Реалізація цього напрямку передбачає комплекс заходів щодо ефективного використання ресурсного потенціалу, активізації залучення інвестицій з внутрішніх і зовнішніх джерел, оптимізації галузевої структури товаровиробників. В результаті стає можливим забезпечення випереджаючого темпу приросту вартості товарної продукції в порівнянні з темпами зростання матеріально-грошових витрат. Сукупність проведених заходів ставить перед собою вирішення двох базових цілей для розвитку аграрної галузі регіону:

сформувати стійку виробничу структуру підприємств АПК; забезпечити зростання рівня рентабельності продукції рослинництва і тваринництва.

На підставі вище викладеного можна зробити висновок що, формування і розвиток ресурсного потенціалу регіонального агропромислового комплексу має базуватися на системі управління із застосуванням індикативного планування, заснованого на науково-обґрунтованому прогнозуванні сучасних тенденцій соціального, техніко-технологічного та фінансово-економічного розвитку на довгострокову перспективу, враховувати баланс інтересів всіх учасників економічних відносин в аграрній сфері і бути спрямованим на підвищення ефективності агропромислового виробництва, як на регіональному, так і на національному рівнях.

#### Література

1. Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах: Підручник / За ред. проф. С.П. Азізова. – К.: ІАЕ, 2001. – 834 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз [монографія] / Андрійчук В.Г. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
3. Білоусько Я.К. Техніко-технологічне забезпечення сільського господарства / Я.К. Білоусько, Ю.Я. Лузан, В.Л. Товстопят // Економіка АПК. – 2009. – № 12. – С. 29-33
4. Борисова В.А. Економічне відтворення природного ресурсного потенціалу АПК: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.07.02 / В.А. Борисова. — Миколаїв. держ. аграр. Ун-т., 2003. — 36 с.
5. Долинський С.В. Малі організаційні структури аграрних формувань та ефективність їх діяльності // Економіка АПК. – 2003. - №8. – с. 38- 43.
6. Лобас М.Г. Становлення та розвиток малих форм господарювання / Агро інком. – 2005. - №8 - С. 93 – 95.
7. Нестеренко С.А. Формирование и использование ресурсного потенциала с учетом ресурсной сбалансированности / Вісник Харківського НАУ ім. В. В. Докучаєва. Економіка АПК і природокористування. – 2007. 134-139 citations?view\_op=view\_citation&hl=ru&user=Od15vsEAAAAJ&cstart=100&pagesize=100&citation\_for\_view=Od15vsEAAAAJ:4J
8. Ульянченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03 / О.В.Ульянченко; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки» УААН. – К., 2008. – 38 с.
9. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
10. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
11. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78

12. Нехай В.В. Инновации создания маркетинговых организаций. Теория та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.

13. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) /Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221

14. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

15. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць;Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Ілля СОЛОГУБОВ, Владислав ІВАЩЕНКО,**  
студенти 528 групи, спеціальність  
комп'ютерні науки і технології,  
**Тетяна ПАРОМОВА,** ст. викладач  
Національний університет "Запорізька політехніка"  
м. Запоріжжя, Україна

## **ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ У СТОВПЦЕВИХ БАЗАХ ДАНИХ**

Інформаційні технології дозволяють успішно використовувати комп'ютерну техніку та сучасне програмне забезпечення в процесі управління виробництвом та банківською сферою. При цьому часто розробляється спеціалізоване програмне забезпечення, яке враховує специфіку саме досліджуваного підприємства. Тому майбутнім фахівцям необхідно володіти сукупністю професійних компетенцій з питань роботи з інформацією, щодо її обробки, захисту та зберігання. Зокрема, володіти знаннями про архітектуру сучасного персонального комп'ютера та його технічні характеристики, загальну структуру локальних і глобальних інформаційних мереж на базі персональних комп'ютерів і особливості їх програмного забезпечення, призначення і можливості сучасних операційних систем, організацію прикладного програмного забезпечення і особливості його застосування, що дозволить їм брати активну участь у розробці відповідного програмного забезпечення.

В даний час обсяги інформації з кожним роком зростають. Великі компанії накопичують значний обсяг інформації, яка зберігається у базах даних. База даних – це сукупність даних, організованих відповідно до концепції, яка описує характеристику цих даних і взаємозв'язки між їх елементами. В загальному випадку база даних містить схеми, таблиці, подання, збережені процедури та інші об'єкти. Дані у базі організовують відповідно до моделі організації даних. Таким чином, сучасна база даних, крім саме даних, містить їх опис та може містити засоби для їх обробки.

Базою даних можна вважати будь-який впорядкований набір даних. Обсяг таких даних сягає декілька терабайт, а іноді навіть петабайти даних (BigData). Для вирішення проблем щодо зберігання та обробки даних в системі керування базами даних (СКБД) зі строковою організацією даних. Але зі зростанням обсягів інформації, яку потрібно зберегти та обробити, ефективність строкових СКБД стає неприйнятно низькою. Тому виникає необхідність розробки нових моделей побудови СКБД у банківській сфері. Одним з напрямків вирішення цієї проблеми стала стовпцева організація даних.

Ідея стовпцевої організації полягає в тому, що дані зберігаються не по строках, а по стовпцях (рис.1). Така організація має ряд переваг:

- швидке зчитування даних;
- можливість компресії даних;
- додаткові можливості паралельної обробки даних;
- можливість використання масивів як типу даних;
- швидке модифікування таблиць;

#### Строкова організація

| Id | Name   | Age |
|----|--------|-----|
| 1  | Tom    | 19  |
| 2  | Bob    | 35  |
| 3  | Roland | 23  |

#### Стовпцева організація

| Id    | Name       | Age    |
|-------|------------|--------|
| 1 (1) | Bob (2)    | 19 (1) |
| 2 (2) | Roland (3) | 23 (3) |
| 3 (3) | Tom (1)    | 35 (2) |

Рис. 1. Архітектура MultipleActivity додатка

Особливу ефективність наведена організація даних забезпечує при обробці аналітичних даних, тобто якщо працює в OLAP (online analytical processing) системах. В таких системах зберігаються агреговані дані в залежності від часу (тривимірний куб). Частими запитам є складні запити вибірки, які включають агрегацію. Для таких систем основним показником продуктивності є швидкість відгуку. Дані системи часто використовуються в сферах штучного інтелекту, задач прийняття рішень, створенні статистики, чи зберігання історії.

Такі системи можна часто зустріти в галузі BigData. Наприклад, у банківській сфері одним з найважливіших напрямків експерти називають зростаючу роль даних, призначених для користувача. Тобто, банк на основі аналізу своїх даних може надавати клієнтам саме ті послуги і поради, які вони потребують на даний момент. Деякі банки запускають додатки на базі штучного інтелекту, в яких користувачі можуть отримати поради щодо фінансової грамотності, витрат, заощаджень та інвестицій – і все це на основі їх індивідуальних запитів.

Наприклад, в 2019 році Huntington Bank запусив додаток HeadsUp. Він відправляє клієнтам попередження про можливість покриття запланованих витрат в наступному періоді, виходячи з динаміки їх витрат. Таким чином, даний додаток використовує прогностну аналітику для відслідковування транзакцій в реальному часі, вподобань клієнтів і надає їм необхідні відомості.

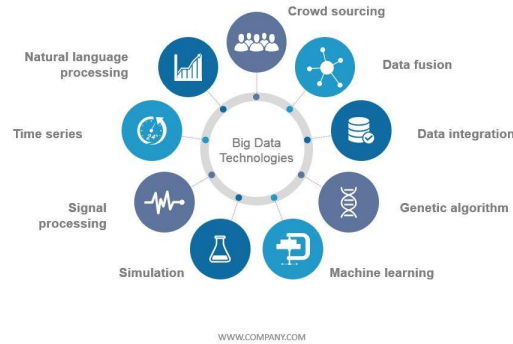


Рисунок 2 – Сфери використання BigData

Завдяки актуальності швидкої обробки даних, нові способи організації даних почали набирати популярність. Багато компаній розробляли свої власні інструменти для керування базами даних з таким типом організації даних.

Найпопулярнішими інструментами для керування базами даних серед СУБД зі стовпцевою організацією є:

- Vertica – аналітичне сховище даних. СКБД створювалася, в першу чергу, для аналізу даних, розмір яких може сягати мільярдів рядків.

- Teradata – це система з можливістю гібридного зберігання даних. Дана система має архітектуру Sharednothing, в рамках якої окремі вузли системи не мають загальних ресурсів, а сама СКБД є реляційною;

- ClickHouse – стовпцева СКБД, яка націлена, в першу чергу, на швидку обробку запитів SQL запитів на вибірку, а також роботу з фізичними носіями, на відміну від більшості інших СКБД. ClickHouse дозволяє генерувати звіти, статистику швидко без додаткової агрегації.

Нами досліджена швидкість виконання типових запитів до баз даних стовпцевої та строкової організації для великих обсягів інформації. На рисунку 3 показані результати вимірів часу виконання запитів на додавання, модифікацію та видалення даних. Аналіз одержаних результатів свідчить про більшу ефективність стовпцевих СКБД (ClickHouse) у порівнянні зі строковими СКБД (MySQL) при обробці великих масивів інформації.

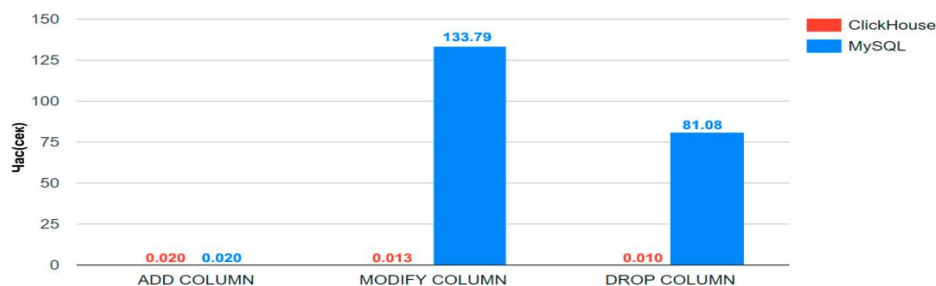


Рис.3. Результати вимірів часу виконання запитів на додавання

Сьогодні обробка значного обсягу даних відкриває нові перспективи розвитку не тільки існуючих галузей, таких як фінанси, маркетинг, медицина, а й розвитку нових галузей таких, як штучний інтелект, симуляції, CRM системи, які рухають прогрес і відкривають людству нові можливості. Тому обробка даних є однією з найважливіших задач технічного прогресу, кожна нова ідея обробки даних може стати революцією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колоночные СУБД — принцип действия, преимущества и область применения [Електронний ресурс]: Хабр. URL: <https://habr.com/ru/post/95181/>;
2. Колоночныебазыданных [Електронний ресурс]: Highload.today. URL: <https://highload.today/kolonochnye-bazy-dannykh/>;
3. TheRoleofBigDatainBanking : HowdoModernBanksUseBigData? [Електронний ресурс] - Режим доступу:<https://www.finextra.com/blogposting/20446/the-role-of-big-data-in-banking--how-do-modern-banks-use-big-data>;
4. ClickHouse® is a fastopen-source OLAP databasemanagementsystem [Електронний ресурс]: ClickHouse. URL: <https://clickhouse.tech>.

**Світлана СУДОМИР,**

д.е.н., професорка, професорка кафедри економіки і менеджменту,  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани, Україна

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентні переваги виконують роль засобу конкуренції і можуть бути реалізовані завдяки результативному менеджменту та системі обраних стратегій. При цьому акцентувати увагу слід на формуванні конкурентних переваг та їх розвитку як системної цілісності через складові забезпечення цілей економічного, соціального та екологічного розвитку підприємств.

Конкурентні переваги формуються, утримуються та нарощуються завдяки ефективній реалізації конкурентного потенціалу та за наявності високої якості управлінських рішень порівняно з іншими, що забезпечує підприємство відповідною позицією на ринку та формує стійкий конкурентний статус [1].

Від рівня сформованості та розвитку конкурентних переваг як можливостей на упереджувальній основі адаптуватися до змін динамічного ринкового середовища залежатиме запланований результат суб'єктів господарювання в обраних сегментах ринку. Однак слід відмітити, що конкурентні переваги не є стабільними, а мінливими. Система цільових уступок визначає напрями, час і темпи проведення системних змін, які необхідно здійснювати на вимогах теорії системного підходу з використанням таких системних концепцій як: структурної, функціональної, ієрархічної [5].

Конкурентні переваги виступають і як ціль і, як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємств [3]. Тому виникає необхідність розглядати процес формування та функціонування системи управління розвитком конкурентних переваг у взаємозв'язку і взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства та системи менеджменту в цілому. Система управління є основним напрямом формування конкурентних переваг і саме вона забезпечує їх реалізацію.

Система управління конкурентними перевагами та їх розвитку характеризується певною кількістю елементів, передумовами і принципами формування, етапами управління, методами оцінки результативності й ефективності, а також системи обраних стратегій управління.

Нами виділені основні принципи формування системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств, а саме: системності та комплексності; забезпечення результативності та ефективності діяльності системи управління; досягнення синергетичного ефекту при взаємодії складових системи управління; системної спрямованості; безперервної дії системи управління розвитком конкурентних переваг; повноти відповідальності у задоволенні потреб споживачів, інших суб'єктів за інтересами; готовності системи управління підприємством та системи управління конкурентними перевагами до змін; повноти інформації; функціональної взаємодії; адаптивності та випереджувальної дії; адекватності та оперативності системи управління розвитком конкурентних переваг.

Цільовою спрямованістю менеджменту розвитку конкурентних переваг є:  
*на стадії проектування*

– обґрунтування загальних стратегій розвитку підприємств в контексті їх сформованих потенційних конкурентних переваг;

– формування конкурентоспроможного портфеля стратегій забезпечення стратегічного розвитку підприємств з врахуванням їх потенційних можливостей як потенційних конкурентних переваг;

*на стадії функціонування в контексті життєвих циклів розвитку підприємств*

– забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку підприємств шляхом проведення змін в складових організації та управління трансформаційними перетвореннями;

– забезпечення адаптивної адекватності змін цілям, задачам і стратегіям розвитку на етапах життєвих циклів організації;

– забезпечення виконання цільових зобов'язань перед суб'єктами корпоративного інтересу.

#### Список використаних джерел:

1. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств (монографія). К.: ЦП «Компринт», 2017. 404 с.

2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

3. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

4. Судомир С. М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: [монографія]. К.: ЦП «Компринт». 2015. 113 с.

5. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств: дис.... канд. економ. наук: 08.00. 04 [Електронний ресурс]. / Марія Романівна Судомир. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/6136>.



6. Sudomyr S., Niziaieva V., Lutay L. et. al. Methods And Techniques Of Motivation Of Subjects Of Regional Economy For Innovative Improvement. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9, issue 03. P. 1196–1200.

**Нонна СУРЖЕНКО**,  
к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь  
**Наталя ТАНАСОВА**,  
здобувач вищої освіти СВО бакалавр,  
ОПП Публічне управління і адміністрування

## **АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЯК СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНО- АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Однією з визначальних ознак сучасної української держави є запровадження європейських стандартів. Мова йде про відносини між владою і громадою (громадянами), сутність яких полягає не в управлінні суспільством, а в наданні послуг, у «служінні» інтересам суспільства і людини. Саме через місцеве самоврядування найповніше може бути реалізована ідея здійснення влади народом безпосередньо, вирішено важливі питання надання адміністративних послуг. Час показав, що саме місцеве самоврядування здатне ефективно здійснювати владні повноваження і забезпечувати юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видання дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо). Тому важливим етапом на шляху формування місцевого самоврядування стало передання певних адміністративних послуг органам місцевого самоврядування.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [1] було внесено зміни до законодавчих актів України, які регулюють підстави і порядок надання адміністративних послуг. Перелічені зміни спрямовано на розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізацію надання адміністративних послуг.

Серед законодавчих актів України існують приписи, спрямовані на усунення розбіжностей, що виявлені під час реалізації Закону України «Про адміністративні послуги» [2], шляхом виключення деяких положень із тексту цього Закону та доповнення його новими положеннями, що регулюють статус та діяльність центру надання адміністративних послуг, а також забезпечують удосконалення процедури надання адміністративних послуг в електронній формі. Крім того, органам місцевого самоврядування (виконавчому органу сільської, селищної або міської ради, сільському голові (у разі, коли відповідно до закону виконавчий орган сільської ради не утворено)) надано повноваження щодо реєстрації місця проживання та зняття з реєстрації місця проживання особи, ведення відповідного реєстру територіальної громади.

Законом України «Про адміністративні послуги» [2] встановлено, що адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг. Адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування [2].

Водночас Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» доповнено новою статтею 37–1: «До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать такі делеговані повноваження: 1) формування та ведення реєстру територіальної громади відповідно до закону» [3], при цьому порушено юридичну техніку. Пункт перший у цій статті є єдиним, і тому нумерація пунктів тут не потрібна. Вважаємо, що ці повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад є не делегованими (як у Законі), а власними (самоврядними). Такий висновок впливає з положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, в якій зазначено: «Основними повноваженнями органів місцевого самоврядування базового рівня є забезпечення: ... надання адміністративних послуг через центри надання таких послуг» [4].

У законі також встановлено дату передання даних центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері реєстрації фізичних осіб, а також житлово-експлуатаційними організаціями, що забезпечували або забезпечують ведення картотек з питань реєстрації фізичних осіб, їх відповідним виконавчим органам сільських, селищних, міських рад. Однак, на сьогодні в деяких областях країни в цій частині Закон не виконано. Причин цієї ситуації декілька:

В першу чергу, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) утворюються при виконавчому органі міської, міста районного значення, селищної, сільської ради в разі прийняття відповідною радою такого рішення. Вбачається, що створення ЦНАПів при виконкомах доцільне тільки після об'єднання громад. Сьогодні ж фактично функціонують ЦНАПи при райдержадміністраціях. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається органом, який його утворив.

Перелік послуг затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України [5], на сьогодні містить 52 адміністративні послуги. Для ефективного та своєчасного запровадження надання зазначених адміністративних послуг слід на законодавчому рівні вирішити питання видів і суб'єктів надання послуг.

Також, на сьогодні можна констатувати недосконалість правового регулювання порядку надання адміністративних послуг. Українське законодавство має значну кількість нормативно-правових актів, які частково унормовують зазначену сферу суспільних відносин, проте жоден з них не регламентує процедурного аспекту відносин особи і влади. Унаслідок цього надання послуг населенню досі розглядається органами влади як можливість отримання прибутку, а не як мета діяльності. Практика свідчить про непоодинокі випадки, коли органи влади нав'язують громадянам різні додаткові, переважно

платні послуги. Це сприяє розвитку корупції, призводить до порушення права особи та збільшення витрат громадян на реалізацію своїх конституційних прав. Очевидною стає потреба законодавчого врегулювання порядку діяльності органів місцевого самоврядування в контексті надання адміністративних послуг.

Нормами Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст.27–39) [3] регламентується діяльність органів місцевого самоврядування в частині надання послуг, які визначають власні та делеговані повноваження. Але в згаданому Законі не визначено право органів місцевого самоврядування самостійно вирішувати питання щодо розширення цього переліку додатковими послугами, в яких є потреба в тій чи іншій місцевості залежно від екологічних, соціальних, економічних та інших умов. Така норма є необхідною з огляду на різні характеристики регіонів України.

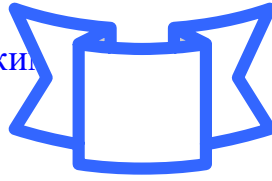
Не вирішено питання фінансування розробки і запровадження реєстрів. Тому пропонуємо унормувати чинне фінансове законодавство, визначивши порядок фінансування. З метою забезпечення вільного доступу громадськості до інформації щодо надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та місцевого самоврядування Кабінету Міністрів України слід передбачити відповідне фінансування на висвітлення в засобах масової інформації, на веб-сторінках органів влади, державних підприємств, установ і організацій інформації щодо переліку адміністративних послуг, які надаються вказаними юридичними особами, переліку документів, потрібних для їх отримання, правил і строків їх надання, прізвищ відповідальних осіб тощо.

### Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 3. — Ст. 30.
2. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97->
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2019 № 333-р // Офіційний вісник України. — 2018. — № 30. — Ст. 831.
5. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2018 № 523 // Офіційний вісник України. — 2017. — № 45. — Ст. 1193.
6. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. Посіб. для студентів за спеціальностями 073 «Менеджмент» – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018-220 с.

Секція № 3

Економіка праці та управління людськи



Денис АЛЕКСАНДРОВ,

к.с.н., доцент

Мелітопольський державний педагогічний  
університет імені Богдана Хмельницького

м. Мелітополь, Україна

## СОЦІАЛЬНІ ІНСТИТУТИ В ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Суспільство потребує не тільки політичного та правового, а й економічного порядку, який досягається безпосередньо за допомогою такого соціального інституту, як економіка, економічна система.

Економіка як соціальне явище – це система взаємодії людей з приводу власності, виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ та послуг [3].

В сучасному розумінні термін «економіка» вживається в декількох значеннях:

- як види діяльності людей, які дозволяють їм створювати матеріальне добро, що необхідне для життя;

- як економічна система, тобто історично визначена сукупність економічних відносин, що складаються між людьми в процесі господарської діяльності;

- як господарство конкретного району, регіону, країни, групи країн, всього світу, що включає відповідні галузі й види виробництва;

- як наука, яка вивчає закони господарської діяльності [7].

Проблема співвідношення і взаємодії економічної системи й суспільства в цілому, перш за все, знаходиться в центрі уваги економістів. Економіка, як частина суспільства, покликана слугувати суспільству, а не навпаки. Це знаходить своє вираження в понятті «соціальна ринкова економіка», тобто сильна розвинута економіка, яка слугує вирішенню соціальних задач і досягненню соціальних цілей суспільства.

Становлення розвинутої ринкової економіки, відродження і розвиток сучасної промисловості має першорядне значення для успішного розвитку суспільства і вирішення будь-яких соціальних задач.

В сучасному українському суспільстві сьогодні гостро постає питання, чи піде воно: 1) шляхом утвердження в ньому олігархічної системи, в якій невелика група найбагатших фінансово-промислових магнатів буде фактично управляти державою і суспільством в своїх корисних цілях або; 2) шляхом утвердження дійсно демократичної держави, де розвиток економіки буде слугувати інтересам всіх соціальних прошарків і груп [6].

Економічна система суспільства – це певний спосіб організації економічного життя. В залежності від форми власності на засоби виробництва і способу, за допомогою якого координується і керується економічна діяльність, виділяють такі види економічних систем:

- традиційна економіка. Вона задовольняє лише мінімум постійних потреб и не намагається їх розширити. Господарюючі суб'єкти взаємодіють на основі традицій і звичаїв, які закріплюють як набір благ, так і розподіл занять. Хоча традиційна економіка й забезпечує стабільність суспільства та його передбачуваність, але вона нездатна до саморозвитку та прогресу. Подібна система була розповсюджена в державах старого світу і збереглась у примітивних суспільствах Центральної Африки, Південної і Південно-Східної Азії, Латинської Америки;

- командна (централізована, планова, тоталітарна) економіка характеризується тим, що рішення про те, які товари, яким чином і для кого виробляти, ухвалює держава. Матеріальні ресурси та продукти виробництва також належать державі. Головна перевага планової економіки – це можливість швидкої мобілізації всіх ресурсів суспільства на пріоритетних напрямках, але вона потребує багато витрат для свого функціонування; позбавляє виробника економічних стимулів до виробництва;

- ринкова економіка – це економічна система, яка поєднує вільних людей, пов'язаних між собою відносинами купівлі-продажу. Факторами виробництва в ринковій економіці є ринки капіталу, землі і праці. Виробник може одержати все необхідне для задоволення своїх потреб через обмін продуктами-товарами. Зворотною стороною свободи вибору є ризик і повна особиста відповідальність за свою діяльність.

- змішана економіка покликана подолати недоліки централізованої і ринкової економік. В змішаній економіці важливу роль у виробництві, обміні і споживанні матеріальних благ відіграють як держава, так і приватний сектор. Держава при цьому активно втручається в ринкову економіку, але тільки в тій мірі, щоб не звести нанівець регулюючу роль ринку [7].

Формування сучасної системи інститутів є найважливішою передумовою досягнення стратегічних цілей розвитку держави. Необхідно забезпечити узгоджений і ефективний розвиток інститутів, що регулюють політичні, соціальні й економічні аспекти розвитку країни.

У якості найважливіших компонентів соціальної структури суспільства виступають соціальні інститути. Саме вони виконують важливі функції з соціального регулювання поведінки людей, підтримання стійкості і стабільності суспільної системи. Соціальні інститути – це стійкі форми організації спільної діяльності людей, що склались історично [1].

Соціальний інститут – це організоване об'єднання людей, які виконують певні соціально значущі функції. Соціальні інститути мають такі ознаки:

- наявність більш-менш визначеної мети (цілей) своєї діяльності;
- наявність певних функцій, що забезпечують досягнення поставленої мети;
- чіткий розподіл соціальних позицій (статусов) і ролей, прав і обов'язків, типових саме для даного інституту;
- особливий тип регулювання взаємовідносин, система певних приписів, норм, правил, яких мають додержуватись індивіди, які беруть участь в діяльності даного інституту;
- система санкцій, що забезпечує заохочення бажаного і осуд, припинення,

подавлення поведінки, що відхилюється від усталених поглядів [3].

Соціальні інститути відрізняються чітким розмежуванням соціальних статусів і ролей, функцій, повноважень і відповідальності кожного з суб'єктів, що взаємодіють, узгодженістю їх дій, регулюванням цих дій і контролем над їх здійсненням. Завдяки цьому в суспільстві забезпечується значна передбачуваність поведінки людей в певних обставинах, стабільність і стійкість соціальних зв'язків і безпосередньо структури суспільства.

Соціальні інститути забезпечують можливість членам соціальних груп задовольняти свої потреби, стабілізують соціальні відносини, вносять узгодженість в дії членів суспільства.

### Список використаних джерел

1. Арон Р. Этапы развития социологической мысли.– М.: Прогресс, 1993.
2. Дворецька Г.В. Соціологія: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2002.
3. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії.– К.: МАУП, 1998.
4. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс: Підручник. – К.: Каравела, 2014.
5. Примуш М.В. Загальна соціологія: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2004.
6. Соціологія: Навч. посіб. / За ред. С.О.Макеєва.– 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003.
7. Спеціальні та галузеві соціології: Навч. посіб. / За ред. В.Пилипенка.– К.: Каравела, 2013.

**Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

### **АДМІНІСТРАТИВНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКИХ, КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

Одним із найважливіших напрямів формування ефективною мотиваційної системи виступає активна участь працівників в управлінні підприємством, їх суцільна взаємодія з керівництвом. Взаємодія між керівниками і працівниками в умовах сучасного виробництва потребує переходу системи управління від жорсткої ієрархії до гетерархії й партисипатії, які доречі практично не можливі без харизми керівника, що базується на лідерських якостях та особистісних навичках комунікації топ-менеджменту підприємства. Це не лише збільшує мотивацію кожної категорії виконавців, але й покращує кінцеві результати роботи підприємства на основі активної і відкритої взаємодії між керівництвом,

підрозділами, відділами, робітничими бригадами і кожним окремими виконавцем відповідно.

Метою дослідження є розкриття аспектів формування мотиваційної складової в системі управління й адміністрування підприємств.

Апріорі питанням етимології поняття мотивація та аспектам забезпечення її ефективної реалізації, в тому числі й через призму адміністративного впливу, приділяли такі всесвітньо відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Значний внесок у вивчення означених проблем в умовах сьогодення вносять доробки таких сучасних українських вчених – науковців як: В. Абрамова, А. Афоніна, Д. Богині, О. Грішньої, О. Гуцман, В. Данюка, А. Колота, Г. Кулікова, Е. Лібанової, Н. Пиж, Л. Позднякової, В. Січкаря, Л. Синяєвої, В. Сладкевича, А. Ярчук та інших. [1-5]

В умовах сьогодення, за часів трансформації української економіки проблема мотивації персоналу набула в край важливого значення, оскільки реалізація завдань економічного зростання й посилення є можливою лише за умови створення розвиненої багатофакторної мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності, зокрема бути вагомим чинником підвищення результативності праці, гарантом забезпечення гідного рівня якості життя і розвитку людської особистості.

Відтак, в умовах сьогодення саме орієнтація на людський фактор дозволяє досягти вагомих економічних результатів шляхом забезпечення зростання ефективності праці, що загалом сприятиме підвищенню капіталізації організації в цілому. При цьому особливого синергічного значення набуває плідна співпраця і сопідлеглість між керівниками та виконавцями різних ланок виробництва. [1,2, 5]

В той же час запорукою певних успіхів є дотримання певних принципів побудови як виробничих процесів, так і відносин під час процесу праці; все це надає статусності і плекає адміністративний базис будь-якої дієвої системи мотивування персоналу підприємств. Адже відомо, що саме персонал вважається основним адміністративним ресурсом підприємств. [1,2]

Персонал є ключовим фактором в оптимізації діяльності та зростанні конкурентоспроможності підприємств. Тому практично в останні роки менеджмент персоналу змінюється швидше, аніж наукові підходи, що описують даний процес. З'являються новітні підходи до управління персоналом, нові типи відносин у трудових колективах під час процесу праці, парадигми мотивації працівників та відношення працівників і керівників до процесу й результатів праці.

Відтак, розробка і запровадження новітніх мотиваційних підходів є неможливими без адміністративного втручання, але додатковим вагомим бонусом при цьому стає харизматична особистість керівника, який має бути в одночас і авторитетом, і «своїм серед своїх», і здатним на «мозковий штурм» й будь-які інші заходи креативного впливу на підлеглих. Відомо, що гідний керівник – лідер обов'язково має виконувати виховну функцію, яка найчастіше є проявом саме

адміністративної, статусної, мотивації.

Такий підхід забезпечує реалізацію концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це одна із основопологаючих концепцій бізнес –інжинірингу та ділового адміністрування підприємств в цілому, а саме - концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп. Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів, що мають формувати коло зору та фактичну площу й діапазон роботи керівника в організації (для порівняння, донедавна вживана цільова концепція фокусувалась на тому, що організації віддають перевагу досягненню саме загально організаційних цілей).

Досить чітко ці тенденції можна прослідкувати шляхом практичної реалізації низки моделей організаційних змін, притаманних бізнес-адмініструванню при дослідженні етапів організаційного розвитку підприємств.

Зокрема, однією з найбільш слушних в практичному сенсі є модель зростання організації Ларі Грейнера. Її автор доводить, що найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. Кожен з цих факторів має чітко виокремлений адміністративно-мотиваційний посил.

Зокрема, кожна стадія «еволюційного розвитку підприємства», тобто кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління (демократичним, авторитарним або ліберальним), який є використовуваним для підтримки зростання, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене.

Так, за Ларі Грейнером, етап перший – це творчість (творча, хаотична, «інтуїтивна» фаза зростання). На дуже ранньому етапі створення і зростання організації часто акцент робиться на «продукт», його розробку і ринок. Ця фаза творчої еволюції має свої особливі характерні риси, в тому числі й в сенсі побудови відносин «керівник-підлеглий»: засновники компанії зазвичай фокусуються на виробництві і продажі нового «продукту» (послуги); спілкування між співробітниками відбувається досить інтенсивно і носить швидше неформальний характер; робота винагороджується порівняно невисокими (середніми) зарплатами і обіцянками майбутньої вигоди від участі у власності, підставою для довіри є особистісний авторитет керівника. Однак, чим більше розмір організації, тим більше менеджерського мистецтва вимагається для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами і контролювати якість вироблюваних продуктів і послуг.

У цей період і настає криза лідерства, коли стає очевидною необхідність в сильному виконавчому директоріві, який зможе впровадити ефективні управлінські технології. Складність, передусім, полягає в пошуку правильної кандидатури, яка була б прийнятною для усіх засновників бізнесу.



Співзасновники, розуміючи необхідність запрошення харизматичного управлінця, в той же час, як правило, не можуть легко погодитися з приходом в їх бізнес нового потенційно сильного лідера. У 2/3 випадках криз лідерства ситуація вирішується приходом до управління нових професіоналів-управлінців, тоді як 1/3 випадків демонструє стійкість позицій засновників бізнесу.

Етап другий – має назву спрямоване зростання. Запросивши на роботу здатного професійного менеджера, організація отримує здатність до спрямованого зростання, яке стратегічно визначене засновниками. Проте, при реалізації стратегії керівна роль віддається новому лідерові. Настає криза автономії, адже умовно лідер є «чужим серед своїх». При цьому жорстко спрацьовують важелі адміністративного впливу.

Зокрема, притаманною організації є наявність функціональної організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками, відповідно комунікації стають формальнішими і знеособленими; новий менеджер і його ключові помічники задають напрям і беруть на себе лідируючі ролі, тоді як контролери нижчого рівня в більшій мірі виконують ролі функціональних фахівців, максимально наближеною стає криза влади.

Для вирівнювання ситуації стає доречним перехід до третього етапу розвитку - зростання через делегування. Дана «ера» розвитку організації визначається можливостями децентралізації організаційної структури.

Мотивація покращується на усіх рівнях через делегування повноважень і відповідальності. Менеджери децентралізованої структури, що мають більшу владу, здатні швидше відповідати на запити клієнтів, поліпшуючи комунікативні навички, краще адаптуючись до їх запитів, розвиваючи свої продукти і якість робочого середовища.

При цьому, як один з подальших варіантів розвитку, криза делегування частіше властива вже досить зрілим і великим організаціям. Вона починається тоді, коли менеджери вищої ланки відчують втрату контролю над компанією в цілому, те, що вона живе вже власним життям, стаючи значною мірою диверсифікованим бізнесом. Оскільки топ-менеджери прагнуть зберегти свій контроль над компанією, іноді навіть намагаючись повернутися до централізованої структури управління, необхідно знайти вирішення проблеми координації різних напрямів діяльності, зберігши важелі мотивації, засновані на «збереженні автономії» співробітників або підрозділів.

Етап четвертий - зростання через координацію. Після того, як були впроваджені системи, що дозволяють досягти високого ступеня координації різних напрямів діяльності компанії і топ-менеджери узяли відповідальність за ініціацію і адміністрування цими системами, починається черговий етап зростання організації - через координацію.

Характерними рисами цього етапу можуть бути: впровадження і/або серйозний перегляд формальних процедур планування; найм (чи навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціації програм моніторингу і контролю (що, зрозуміло, так саме є проявом адміністративного впливу на працівників).

Відтак, з часом виникає недолік упевненості у власній інформованості і адекватній співпраці менеджерів нижчої ланки і персоналу, з одного боку, та між корпоративним менеджментом і керівниками виробництва – з іншого. Складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність і насувається чергова криза – криза заборон. Для цієї фази характерні взаємні претензії на відсутність духу співпраці і недолік інформованості у менеджерів низової ланки. Виникають прецеденти, коли процедури починають переважати над рішенням проблем, а впровадження інновацій гальмується.

При цьому слушним акцентом - чинником позитивної грошової мотивації здатне стати використання можливостей випуску акцій підприємства і участі в його прибутках з метою заохочення і стимулювання розвитку у співробітників почуття власності і причетності до підприємства, принаймні в межах реалізації корпоративного духу й відповідної культури підприємства.

Остаточна синергія та зрілість організації міститься у п'ятому етапі – етапі зростання через співпрацю. За якого відповідь за рішення виниклих проблем міститься в посиленні процесу співпраці.

Соціальний контроль і самодисципліна, як оптимальні маркери адміністрування й статусної мотивації водночас, беруть гору над формальним контролем, значний акцент робиться на роботу в командах і здатність управляти конфліктами. Ця п'ята фаза або етап зростання через співпрацю, що формує гнучкіші поведінкові підходи до менеджменту.

Зокрема, рішення проблем через командну взаємодію менеджерів, наприклад шляхом застосування технік тимбілдингу тощо, команди комбінуються за функціональним принципом з метою вирішення конкретної проблеми (впровадження матричних організаційних структур). Зниження чисельності корпоративного персоналу і перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних і спеціальних скілов. Етапу є притаманним впровадження програм освіти, підвищення кваліфікації і саморозвитку з метою вдосконалення необхідних навичок і умінь, тощо. При цьому інноваціям і творчості дається найвищий пріоритет.

Розвиваючи ідеї Ларі Грейнера, Іцхак Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно функціонуванню більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації.

Висновки. На підставі механізму дії моделей організаційного розвитку підприємств нами доведено можливість забезпечення ефекту синергії шляхом сполучання чинників бізнес-адміністрування й навичок та стилів керівництва і лідерства, як підсилювачів дії адміністративної, статусної, мотивації в комплексі із матеріальними і моральними засобами заохочення до високо продуктивної праці, в тому числі й за рахунок включення сучасних засобів групової комунікації тощо. Впровадження відповідної мотиваційної системи дає можливість отримати позитивний синергетичний ефект й посилити корпоративний дух підприємства шляхом забезпечення дії так званої оптимізаційної синергії організації.

**Список використаних джерел:**

1. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “Люкс”, 2021. № 1 (43) С.73-81. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14506/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%96%20%2843%29%202021-69-77.pdf>  
[https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT\\_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view](https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view)
2. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%96%20%2841%29-163-169.pdf>
3. Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення інвестиційної активності персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі: міжнар. наук.-практ. конф., 20-22 жовтня 2009 р.: матеріали конф. – ХНАГХ, 2009. – С.87.
4. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамський Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації/ О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамський// Вісник НТУ «ХП». - №23, 2019.- С. 106-110. Режим доступу: <http://z3.viewlost.life/4607-serial-3-podrazhatel-na-lostfilm-smotret-onlajn-besplatno-hd-1080.html>
5. Lyudmila Synyaeva, Angelina Yarchuk, Denis Verba, Iryna Verkhovod, Denis Aleksandrov/ Resources of Educational and Healthcare Industries and Population Welfare: Comparative Analysis in Post-socialist and OECD Countries WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS DOI: 10.37394/23207.2021.18.54 Received: February 10, 2021. Revised: March 4, 2021. Accepted: March 5, 2021. Published: March 8, 2021. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/14292>
10. Нестеренко С.А. Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах/Нестеренко С.А., Агєєва І.В.// Збірник Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
11. Нестеренко С.А. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
12. Нестеренко С.А. Оцінка сталого розвитку Запорізької області / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць;Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Артур ГРОМОВ,**

студент 2 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **МОТИВАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЯК НОВІТНІЙ МЕХАНІЗМ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ**

Спонукальні мотиви до праці є в край важливим організаційно-економічним важелем з боку керівництва підприємством у будь-якій сфері економіки та бізнесу, адже дієва ефективна мотиваційна система виступає необхідною умовою інноваційного розвитку підприємства. Творчий потенціал працівників особисто зумовлює креативну цінність інтелектуального капіталу підприємства. Останній містить у собі пов'язані з роботою знання і вміння, рівень освіти, професійну кваліфікацію, лояльність, творчі здібності, ціннісні настанови персоналу, його психо-кваліметричні характеристики.

Метою дослідження є розкриття аспектів формування мотиваційного пакету підприємств.

Значну увагу питанням ефективної мотивації приділяли такі загально відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Значний внесок у вивчення проблем мотивації сучасних підприємств вносять роботи таких українських дослідників як: В. Абрамова, А. Афоніна, Д. Богині, Н. Бочарової, О. Грішнової, В. Данюка, А. Колота, Г. Кулікова, Е. Лібанової, Н. Пиж, Л. Позднякової, В. Січкаря, В.Сладкевича та інших вчених. інші [1-3]

В умовах сьогодення щодо новітніх етапів розвитку мотиваційних систем підприємства набуває поширення поняття «мотиваційний пакет підприємства». Він являє собою сукупність форм і методів мотивації, що активно взаємодіють між собою, адже носять постійний і взаємодоповнюючий характер, стимулюють та остаточно формують виробничу поведінку працівників на основі поєднання їх матеріальних ( й навіть адміністративних) інтересів зі стратегічними цілями підприємства. Зокрема практично відповідно до соціально-економічних реалій діяльності певного підприємства мотиваційний пакет пропонується складати принаймні з чотирьох елементів: основної оплати праці (основної - базової зарплати); додаткової оплати (спонукальних стимулюючих виплат, премій, бонусів тощо), соціальних виплат або пільг та сукупностей елементів нематеріальної мотивації (соціально-психологічних факторів, умов праці і побуту тощо).

Його застосування вимагає уособлення конкретного вкладу кожного

робітника в кінцеві результати праці, що приводить до зменшення продуктивності і якості робіт. Це потребує розрахунку індивідуальної заробітної плати для кожного працівника, що підвищує його відповідальність за результати діяльності і підносить мотивацію до покращення результатів праці. Тому базова заробітна плата в мотиваційному пакеті визначається як сума індивідуальної заробітної плати і надбавок (доплат).

Одним із найважливіших напрямів формування ефективної мотиваційної системи, як зазначено у напрацюваннях Н. Бочарової та Н. Пиж, виступає активна участь працівників в управлінні підприємством [1,2 та 3]. Взаємодія між керівниками і працівниками в умовах сучасного виробництва потребує переходу системи управління від жорсткої виробничої ієрархії до гетерархії (виробничої взаємодії), що не лише збільшує мотивацію кожної категорії виконавців, але й покращує кінцеві результати роботи підприємства на основі активної і відкритої взаємодії між керівництвом, підрозділами, відділами і робітничими бригадами.

Висновки. Впровадження відповідної мотиваційної системи дає можливість отримати позитивні синергетичні ефекти. Адже виникнення операційної синергії приводить до підвищення продуктивності та якості праці; фінансова синергія виникає завдяки зростанню економії фонду заробітної плати, економічному ефекту від застосування мотиваційної моделі ефективного вкладення засобів в освіту - кваліфікацію працівників та зростанню загальної прибутковості підприємства; оптимізаційна синергія виникає як результат досить високої рентабельності інвестицій в мотивацію праці персоналу.

#### Список використаних джерел:

6. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2021. № 1 (43) С.73-81. Режим доступу:

<http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14506/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2843%29%202021-69-77.pdf>

[https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT\\_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view](https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view)

7. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу:

<http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2841%29-163-169.pdf>

8. Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення інвестиційної активності персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі: міжнар. наук.-практ. конф., 20-22 жовтня 2009 р.: матеріали конф. – ХНАГХ, 2009. – С.87.

**Анастасія ДАНИЛЬЧЕНКО,**

студентки 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ**

Корпоративна культура є важливим процесом успішного функціонування установи, хоча багато управлінців не усвідомлюють це повною мірою. Сполучення, яка прагне до єдиної мети команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, ніж роз'єднаний колектив працівників, які не відчувають єднання з колегами, що не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації. Корпоративна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо ним уміло скористатися, можна домогтися високих результатів як матеріального, так і морального плану.

Вивченню теоретичних і практичних засад формування та впровадження корпоративної культури у діяльність установи присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед них виділимо дослідження Ворожбит В. В., Гавкалова Н. Л., Гнезділова К. М. та ін. [1].

Корпоративна культура є унікальною для кожної організації, тому важко побудувати одне універсальне визначення. Безумовно, це може стати джерелом успіху в бізнесі, якщо його розглядати як інструмент, який використовується для інтеграції працівників, полегшення спілкування та спонукання до ініціатив. [2].

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник установи та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Як зазначає В.О. Аніщенко, власна культура працівників є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки зовнішньо схожа в різних організаціях [1].

До складових організаційної культури відносять філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, які приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими проводиться трудова «гра» в організації; психологічний клімат в організації; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних слоганів тощо) [3].

Формування корпоративної культури неможливо проводити без усвідомлення рівнів її розвитку і механізмів формування. В науковій літературі виділяється три рівні корпоративної культури.[5]

Перший рівень – поверхневий (наочний, видимий, зрозумілий, піддається спостереженню). Це основний базовий рівень, де закладаються основи майбутньої поведінки особистості в колективі, його економічної психології відношення до реалізації основних процесів.

Другий рівень – змістовний. До нього відносяться виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Це найбільш повно виявляється в їхній мові, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах тощо. Другий рівень – це результат роботи менеджменту на першому рівні.

Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні цінності, які були сформовані і закладені раніше в психологію людей, використовуються ними в свої діях автоматично, підсвідомо.

Якісно побудований процес формування корпоративної культури, повинен виховати у працівників такі якості:

1. Завжди компетентно та якісно виконувати свої обов'язки;
2. Бути ініціативним та ризикувати;
3. Швидко адаптуватися до змін та приймати рішення;
4. Вміти працювати в команді;
5. Довіряти і бути гідним довіри;
6. Поважати інших та себе;
7. Бути відповідальним;

Саме такі цінності забезпечують якісну трудову діяльність кожного працівника на підприємстві, що є запорукою ефективної діяльності підприємства в цілому.[4]

Взаємовідносини у колективі, його згуртованість значною мірою залежать від самих членів колективу, їхніх особистісних якостей і культури спілкування, що проявляється у ступені доброзичливості, симпатії чи антипатії.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в установі:

- 1) підтримувати на наявному рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- 2) проводити постійну діагностику корпоративної культури, що існує, а також задоволеності нею співробітників;
- 3) створити нову посаду – спеціаліста по корпоративній культурі;
- 4) покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.

Велику роль у формуванні та згуртуванні колективу відіграє стиль управління. Керівник у своїй повсякденній діяльності повинний враховувати, що його працівники мають різні характери, соціально-психологічні якості. Це вимагає від нього вивчення характеру підлеглих, вміння вибирати способи впливу на людину залежно від рис характеру, специфіки діяльності, соціальних характеристик. Далеко не кожен фахівець може бути гарним керівником.[6]

Отже ми бачимо, що корпоративна культура є важливим інструментом в управлінні підприємством.

Тому, для підтримки стабільного розвитку підприємства й підвищення ефективності його діяльності, керівники повинні своєчасно формувати та вдосконалювати корпоративну культуру. Вона має стати центром уваги менеджерів, адже дозволяє досягнути ефективних результатів діяльності підприємства через наближення інтересів керівництва і персоналу. Створення високого рівня корпоративної культури дає змогу покращити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

### Список використаних джерел

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. 7 с.
2. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. Економіка розвитку. 2018. № 1. С. 127–131.
3. Гавкалова Н. Л. Організаційна та корпоративна культура: визначення та особливості. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 19. С. 4–6.
4. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
5. Григор'єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні. Економіка та держава. 2014. № 5. С. 35–39.
6. Давиденко Н. М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури в АПК. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №3. С. 13–14.

**Денис ДОРОХОВ,**  
здобувач вищої освіти, Менеджмент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна  
**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

### ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.* В сучасних дослідженнях з економіки, соціології, політології та психології гостро порушується проблема мотивації людини до роботи. Часто людина на сільськогосподарських підприємствах є незадоволеною тим, чим вона займається; наприклад персонал є здатним втомлюватися від монотонності, або навпаки вважає, що саме він заслуговує на певне просування й кар'єрний ріст;



дехто прагне до поліпшення умов – роботи в офісі із гаслом «тепло та затишно», і таке інше.

Робота дає людині підґрунтя до формування мотивації, але яка саме вона буде позитивна або негативна залежить в більшості переважно від працівника. Успішність оволодіння підприємцем новими знаннями, навичками в роботі, значною мірою залежить від власного свідомого ставлення, яке сформувалось та формується між усвідомленням отримання омріяної професії та реальністю. Проблеми інвестиційного розвитку агропромислового сектору та управління персоналом є предметом досліджень Амоша О.І., Блэк Дж., Браверман А., Н.О. Бочарова, Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж. М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Л.В. Синяєва, Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В. та ін. [1-6] Водночас за всіх часів недостатньо вивченими були і залишаються соціально-психологічні підходи до підвищення продуктивності праці персоналу та його ініціативності.

Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, що дозволить забезпечити його носіями до праці, здатними послідовно вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях. Адже ефективність будь-якого підприємства визначається, в першу чергу, не продуктивністю устаткування, а продуктивністю його співробітників.[3]

**Основний матеріал.** Одним із сукупності складових сільського підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльності є сегмент управління персоналом. У літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється саме кадрова складова, як основна частина системи управління [3].

В цьому сенсі управління персоналом набуває дедалі більшого значення саме як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку тощо. [2-6].

Отже управління персоналом підприємства охоплює всю сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональне формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.) [2]

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але все ж спрямовані на досягнення загальної мети. Головна мета системи управління персоналом — це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, дотримати моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління працею постійно розвивається й удосконалюється. На

кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Інноваційною системою управління персоналом підприємства можна вважати гнучку систему управління персоналом, адже саме вона враховує і формує потреби в роботі кадрів, які здатні розробляти, впроваджувати і широко використовувати інноваційні механізми. Звідси випливає, що інноваційний розвиток визначається, в першу чергу, наявністю фахівців, які здатні генерувати інноваційні ідеї. [2].

Існують різні інноваційні підходи до управління персоналом організації, однак вони обидва націлені на побудову ефективної системи інноваційного управління персоналом для більш ефективного та успішного функціонування організації в цілому. Ці підходи розглядають на різних рівнях управління персоналом.

До таких рівнів відносять:

- Оперативний рівень. На даному рівні домінує кадрова робота.
- Тактичний рівень. На тактичному рівні домінує управління персоналом.
- Стратегічний рівень. На цьому рівні велику увагу приділяють управлінню людськими ресурсами.
- Політичний рівень. Передбачає реалізацію і контроль кадрової політики.

Рівні визначають масштаби інноваційних підходів і забезпечують їх реалізацію [1].

Роль інновацій в управлінні персоналом полягає не тільки в зміні існуючої практики, але у впровадженні принципово іншої практики, більш того, в постійній генерації іншої практики. Зокрема, для реалізації радикальних перетворень використовуються наступні механізми: бенчмаркетинг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів і т.д. [3].

Так, наприклад, сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами.

Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств, обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством [4]. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може

забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність. Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу має передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу. [6].

**Висновки.** Отже, ефективне управління персоналом — це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, а й інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, що реалізує систему соціально-орієнтованого управління, як такого, що є спрямованим на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

### Список використаних джерел.

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства агропромислового комплексу: підручник. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. Бочарова Н.О. [Інновації в рекрутинзі та їх значення в управлінні персоналом, кадровій політиці та стратегії розвитку організації](#) // Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно – економічне забезпечення: матер. Міжнародної наук.-практ. конф. , (Бережани, 19-20 квітня 2018 р.) / – Бережани, 2018.- С.146-150. Режим доступу: [http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6300/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9c%d0%86%d0%96%d0%9d%d0%90%d0%a0%d0%9e%d0%94%d0%9d%d0%9e%d0%87%20%d0%9a%d0%9e%d0%9d%d0%a4%d0%95%d0%a0%d0%95%d0%9d%d0%a6%d0%86%d0%87\\_Beregany%20%284%29%20%281%29-119-120.pdf](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6300/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9c%d0%86%d0%96%d0%9d%d0%90%d0%a0%d0%9e%d0%94%d0%9d%d0%9e%d0%87%20%d0%9a%d0%9e%d0%9d%d0%a4%d0%95%d0%a0%d0%95%d0%9d%d0%a6%d0%86%d0%87_Beregany%20%284%29%20%281%29-119-120.pdf)
3. Krushel'nyts'ka, O.V. (2005), Upravlinnia personalom [Personnel Management], Kyiv, Ukraine.
4. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. — 2015.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. /Н.Л. Гавкалова. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 400 с.
6. Lyudmyla Synyayeva. [Managing of the Living Quality of Population in the Social Sphere](#)// Lyudmyla Synyayeva, Nataliya Bocharova, Iryna Ahieieva and Anhelina Yarchuk/ Міжнародна науково-практична конференція "Modern development paths of agricultural production", м. Мелітополь, 24 жовтня, 2018 р. Tavria State Agrotechnological University, Department Higher Mathematics and Physics, Department of Management, B. Khmelnistkiy ave 18, Melitopol, Ukraine, 72312. Managing of the Living Quality of Population in the Social Sphere July 2019, DOI: 10.1007/978-3-030-14918-5\_56. In book: Modern Development Paths of Agricultural Production (pp.571-581)

**Катерина ЖУМІР, Катерина ФУРСАЄВА,**

студентки 4 курсу бакалаврата, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Оцінювання ефективності менеджменту персоналу організацій є одним з основних джерел прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення окремих процесів роботи з кадрами, зокрема з метою забезпечення підвищення рівня узгодженості взаємодії кадрової підсистеми із іншими підсистемами діяльності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів оцінювання управлінського впливу системи ефективності менеджменту персоналу.

Питанням ефективності менеджменту персоналу займалися такі провідні вчені-науковці як то: Д. Богиня, О. Виноградова, Л. Балабанова, О. Болотова, Н. Бочарова, А. Кібанов, А. Колот, С. Нестеренко, С. Шекшня та інші [1-5]

У рамках теоретичного дослідження пропонується розглядати модель оцінки ефективності менеджменту персоналу, що включає два блоки: перший, який передбачає оцінювання процесів менеджменту персоналу, вони мають місце у відповідних підсистемах, а другий той, що визначає рівень управлінського впливу на ці процеси.

Саме від рівня якості цього управлінського впливу залежить загальна ефективність функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві, що й обумовлює потребу у впровадженні окремих заходів організаційно-економічного забезпечення. Зокрема, згідно напрацювань Н. Бочарової доведено що управлінський вплив представлено такими функціями як: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, які впливають на процеси менеджменту персоналу. Аналіз існуючих теоретичних розробок дозволяє стверджувати, що для отримання загального бачення оцінювання ефективності менеджменту персоналу слід концентруватися на оцінюванні рівня управлінського впливу, представленого зазначеними функціями, саме так, як це подано у табл. 1.

Враховуючи, що управлінський вплив, згідно позиції С. Нестеренко та Н. Бочарової, залежить безпосередньо від суб'єкта, який його здійснює, його рівень, на відміну від процесів менеджменту персоналу, які було оцінено з використанням кількісних методів, доцільно визначати з використанням якісних та кількісних моделей оцінки, що в більшості випадків передбачає здійснення експертного опитування [4].

## Функцій управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу

| Процеси                         | Функцій управління  |
|---------------------------------|---|
| HR-стратегія (кадрова політика) | Планування HR-стратегії                                   |
|                                 | Організація впровадження HR-стратегії                     |
|                                 | Мотивація до реалізації HR-стратегії                      |
|                                 | Контроль досягнення цілей HR-стратегії                    |
|                                 | Регулювання HR-стратегії                                  |
| Відбір, набір і найм            | Планування відбору, набору і найму                        |
|                                 | Організація відбору, набору і найму                       |
|                                 | Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму |
|                                 | Контроль відбору, набору і найму                          |
|                                 | Регулювання відбору, набору і найму                       |
| Адаптація                       | Планування адаптації                                      |
|                                 | Організація адаптації                                     |
|                                 | Мотивація до належного здійснення адаптації               |
|                                 | Контроль адаптації  |
|                                 | Регулювання адаптації                                     |
| Оцінка                          | Планування оцінки   |
|                                 | Організація оцінки  |
|                                 | Мотивація до належного здійснення оцінки                  |
|                                 | Контроль оцінки   |
|                                 | Регулювання оцінки  |
| Рух                             | Планування руху кадрів                                    |
|                                 | Організація руху кадрів                                   |
|                                 | Мотивація до руху кадрів                                  |
|                                 | Контроль руху кадрів                                      |
|                                 | Регулювання руху кадрів                                   |
| Розвиток                        | Планування розвитку кадрів                                |
|                                 | Організація розвитку кадрів                               |
|                                 | Мотивація до розвитку кадрів                              |
|                                 | Контроль розвитку кадрів                                  |
|                                 | Регулювання розвитку кадрів                               |
| Винагорода                      | Планування винагороди персоналу                           |
|                                 | Організація винагороди персоналу                          |
|                                 | Мотивація до винагороди персоналу                         |
|                                 | Контроль винагороди персоналу                             |
|                                 | Регулювання винагороди персоналу                          |

Експертні методи традиційно розподіляються на індивідуальні та колективні. В рамках індивідуальних передбачається використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно без врахування думок інших

експертів до індивідуальних традиційно відносять інтерв'ю та анкетування. Колективні експертні методи забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців експертів до них традиційно відносять метод комісії, у тому числі проведення нарад, конференцій, семінарів дискусій, метод Дельфі, відстороненого оцінювання, конференція ідей, метод суду, мозкового штурму, сценаріїв, прогнозного графу [1-7].

Для отримання кількісних характеристик проведеного експертного оцінювання зазвичай, як стверджує Н. Бочарова, використовуються відповідні методи, серед яких варто виокремити: методи еталонних бальних оцінок, метод надання переваг, методи узгодження вживання, методи багатовимірною ранжування об'єктів, метод аналізу ієрархій, метод попарних зіставлень, метод графічної інтерпретації результатів експертизи за допомогою функції належності. Враховуючи високу трудомісткість проведення колективних методів експертного оцінювання, більш доцільним вважається індивідуальне оцінювання з використанням анкетування. [3,4].

Висновки. Фактично значення рівня ефективності процесів менеджменту персоналу залежить від функціонування підприємства в цілому, тому ефективність системи менеджменту персоналу є тотожною до загального механізму управління підприємством.

### Список використаних джерел:

9. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. К.: Знання, 2011. 236 с.
10. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 25–30.
11. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2021. № 1 (43) С.73-81. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14506/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2843%29%202021-69-77.pdf>  
[https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT\\_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view](https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view)
12. Нестеренко С.А. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та напрями розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств за умов транзитивності економіки України./Нестеренко С.А., Бочарова Н.О.// Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 4. Т. 1. 2020. С.287-299.Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14543/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%9d%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a5%d0%9d%d0%90%d0%a3%20%d1%80%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%be.1.pdf>

13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

**Крістіна КРАВЧЕНКО, Каріна БОНДАРЕНКО,**  
студентки 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна  
**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **МОТИВАЦІЯ ЯК ГОЛОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Спонування робітників до праці завжди викликало зацікавленість у керівників. Робилося багато спроб на пошук реальних причин цілеспрямованої діяльності людини. Одні вважали, що для мотивації достатньо лише матеріальної винагороди. Інші розуміли, що не всі робітники працюють тільки для того, щоб отримувати заробітну плату, а для підвищення продуктивності недостатньо просто збільшити кількість отримуваних працівником грошей.

Метою дослідження є розкриття аспектів мотивації як головної функції менеджменту шляхом визначення поняття «мотивації» та розгляду основних складових мотиваційної системи.

Питанням мотивації займалися такі вчені: М. Альберт, Н. Бочарова, О. Віханський, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Дікань, А. Колот, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, М. Мескон, Д. Мак Келланд, А. Маслоу, Л. Портер, Н. Синюгіна, А. Файоль, Ф. Хедоурі та інші [1-7]

Мотивація – є однією із основних функцій менеджменту. Функції менеджменту вперше в теорії управління класифікував французький учений А. Файоль.

Він виділив п'ять основних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль. Кожна з цих функцій менеджменту є для організації дуже важливою. Але саме мотивація є основою для здійснення інших чотирьох функцій. Тому що кожна організація складається з людей: керівники, спеціалісти та інші робітники. Всі вони потребують мотивації для виконання своїх професійних обов'язків. [3]

Поняття «мотивація» визначається у різних вчених-дослідників по-різному.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважали, що «мотивація – це процес спонування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації». [7]

За О. Віханським «Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій». [3]

На думку дослідників Л. Дікань і Н. Синюгіної, «мотивація – це систематичний процес спонування індивіда до результативної та продуктивної

праці шляхом зваженого застосування стимулів з урахуванням потреб та мотивів кожного окремого працівника, що здійснюється суб'єктом управління або уповноваженою особою та спрямований на одночасне досягнення особистих цілей працівника та цілей підприємства». [4]

Значення мотивації розкриває також у своїй науковій праці А. Колот: «Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою». [5]

Тобто, проаналізувавши вище наведені поняття мотивації, можна визначити мотивацію як сукупність певних засобів і методів, які спонукають людину до виконання певної роботи для отримання людиною певних благ та досягнення цілей цієї людини і організації в цілому. Саме на цей підхід при обґрунтуванні сучасних HR- стратегій спирається Н. Бочарова [2].

Для більш детального розуміння значення мотивації в управлінні персоналом треба розглянути її складові. Мотиваційна система складається з таких елементів: потреба, інтерес, мотив і стимул.

За пірамідою А. Маслоу потреби поділяються на:

- 1) первинні: фізіологічні потреби і потреба в безпеці;
- 2) вторинні: взаємозв'язок, повага і самореалізація.

Така піраміда потреб стала поштовхом для вивчення потреб у системі мотивації, тому класифікацій потреб є багато. На думку А. Колота в піраміді А. Маслоу не враховані індивідуальні особливості людини. [5]

Наступним елементом, який формує поведінку людини, є інтерес. Інтерес – це вираз об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреби, з іншого — соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби.

Більшість вчених, які займаються саме практичною психологією, визначають поняття «мотив» як спонукання до трудової активності. Тому що усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб.

Якщо мотив – це внутрішнє спонукання до дії, то згідно трактувань Н.Бочарової, стимули визначаються як зовнішні подразники, які активують внутрішні спонукання у людини і приводять її до певних дій. [1,2]

Висновки. Визначивши поняття мотивації та розглянувши основні складові мотиваційної системи, можна дійти висновку про те, що мотивація відіграє важливу роль в менеджменті персоналом. Кожна людина є істотою з певним набором потреб, інтересів і мотивів. На основі цих елементів виникає стимул, який призводить людину до виконання певної роботи. Саме тому мотивація є необхідним важелем управління персоналом. Тому що без налагодженої системи мотивації в організації не буде ефективного виконання функцій планування, організації, координації і контролю.

### Список використаних джерел:

1. Бочарова Н.О. [Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна](#)



складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2021. № 1 (43) С.73-81. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14506/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2843%29%202021-69-77.pdf>  
[https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT\\_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view](https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view)

2. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2841%29-163-169.pdf>

3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 1995. – 308 с.

4. Дікань Л.В., Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації \ \ Науковий журнал «Економіка розвитку», №3 (43), Харків, Вид-во ХНЕУ, 2007, С. 55-57.

5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

6. Мескон М., Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. С англ. М: Дело, 1992. - 702 с.

7. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. - К.: МАУП, 2004. - 368 с.

**Маріне МАРГАРЯН, Степан МАРГАРЯН,**

студенти 1 курсу магістратури, спеціальність «Публічне управління»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ (ПЕРЕГОВОРІВ) У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Під діловим спілкуванням зазвичай розуміють процес взаємодії між опонентами, при якому відбувається співпраця, обмін інформацією, досвідом, уміннями і навичками, а також результатами їх діяльності. Успішним, ефективним, вважається таке спілкування, за якого вдається досягнути очікуваного результату. Наприклад: отримати потрібну інформацію, допомогу, інколи просто дружню пораду, підтримку або задоволення від спільно проведеного часу. Інколи все перелічене разом. [5]

Метою дослідження є обґрунтування аспектів проведення ділових зустрічей; акцентування на питаннях подолання проблем організації комунікаційного простору в умовах сьогодення, зокрема шляхом набуття навичок формування належного рівня комунікативності та інформаційної культури керівників й службовців у сфері публічного управління.

Значну увагу питанням уособлення комунікацій приділяли такі відомі дослідники як Прищак М.Д., Фишер Р., Паттон Б., Ботавина Р.Н., Маккей Х. та інші.

Як зазначалося вище, ділове спілкування передбачає обмін інформацією, фактами та ідеями, які стосуються бізнесу і не лише. У сучасних ділових людей є багато способів спілкування з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Зокрема, у наш час глобалізації кожне підприємство, організація, установа вимагають належного рівня ділового спілкування як у внутрішньому середовищі, так і зовні. [1] Важливим елементом ділової етики виступають вміння й навички ефективного спілкування, із дотриманням субординації, принципами поважного ставлення до чужої думки, навичками стримування зайвих емоційних проявів, вмінням визнавати неправоту, а іноді й відмовляти. Все це підпадає під концепцію того, що сучасна етика бізнесу спрямована на формування позитивного іміджу та спрощення щоденних робочих процесів. [2]

Отже, для успішного ділового спілкування важливе значення має корпоративна культура. Вона сприяє підтримці ділового етикету на роботі, крім того, дослідження в цій області показують наявність прямого взаємозв'язку між корпоративною культурою та торговим оборотом компаній. [1]

З точки зору характеру комунікації ділові переговори можна класифікувати так:

- ділова розмова як вербальна форма ситуативного контакту для досягнення певної угоди;
- ділова бесіда як предметний, упорядкований діалог;
- ділове обговорення та співбесіда із поставленням дискусійного питання;
- ділова заява як висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню чи спростуванню будь-якого твердження;
- ділове повідомлення у низці системи заяв, об'єднаних визначеною темою;
- ділова суперечка як словесне змагання з обговорення чого-небудь, у якому кожна сторона відстоює власну точку зору і прагне до утримувати власну правоту тощо;
- ділова полеміка як суперечка під час обговорення будь-яких питань, зокрема через неприпустимість висловлюваних підстав;
- ділова дискусія - вільне публічне обговорення якогось спірного питання щодо виявлення правильності кожної тези;
- ділові дебати як обговорення певного питання, висловлювання думок під час обговорення;
- діловий диспут, тобто публічний спір. [4]

Залежно від обставин комунікації будуть доречними різні види етикету. Тому усі типи ділового спілкування мають свої тонкощі та нюанси.

Доречі, окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають «візитами ввічливості», оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу. [3] Відтак потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування:

- порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь
- представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови,
- розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма,
- неофіційні прийоми, проводи. [3]

В свою чергу слід враховувати, що ділові переговори складаються з ряду етапів. Алгоритм професійних ділових переговорів – це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів: підготовчого, безпосередньо процесу проведення переговорів, завершального та етапу аналізу підсумків переговорів. [6]

Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. [6] Проводяться ділові переговори, як правило, у службових приміщеннях їх учасників (у своїй фірмі чи у партнера), хоча можливе їх проведення на нейтральній території чи, завдяки розвитку засобів комунікації - дистанційно. [7]

Зустріч на своїй території зрозуміло, дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз «вдома і стіни допомагають». Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм. [7]

Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму. Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу. [6]

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на «своїй території» і на «території партнера». [6]

Отже, можна підсумувати, що форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу. Зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій. В будь-якому випадку ефективно проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки. Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь, бажано за 2-3 дні. І, зрозуміло, що особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. [5]

### Список використаних джерел:

1. Жіночий журнал News Daily. Психологія ділового спілкування  
Режим доступу: <http://newsdaily.com.ua/etiket/spilkuvannya/dilove/8316-psihologiya-dilovogo-spilkuvannya.html>
2. Діловий етикет: Принципи спілкування з партнерами  
Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/dilovij-etiket-printsipi-spilkuvannya-z-partnerami>
3. ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу. Психологічні принципи ділового спілкування  
Режим доступу: <http://op.tsatu.edu.ua/mod/book/view.php?id=157605&chapterid=8398# Точ54943190>
4. Навчальні матеріали онлайн. Психологія ділових переговорів.  
Режим доступу: [https://pidru4niki.com/83396/psihologiya/psihologiya\\_dilovih\\_peregovoriv](https://pidru4niki.com/83396/psihologiya/psihologiya_dilovih_peregovoriv)
5. Етика та психологія ділових відносин. Ділові зустрічі та переговори. Режим доступу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p9.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p9.html)
6. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Етика та психологія ділових відносин. Навчальний посібник. – 108-109 с.
7. Етика міжнародних ділових зустрічей. 2008  
Режим доступу: <https://www.bestreferat.ru/referat-103043.html>

**Валерія НАЗРУК,**

студент 4 курсу бакалаврат, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ**

Аналіз сучасної теорії і практики управління й адміністрування персоналом підприємства показує, що на сьогодні існує дуже багато різноманітних теорій щодо повного та ефективного використання персоналу сучасних вітчизняних підприємств. При цьому, одним з найбільш впливових економічних інструментів активізації працівників та ефективного використання їх професійних, ділових і особистісних якостей є впровадження в економічну практику підприємства дієвої системи управління кар'єрою персоналу. Вона дозволяє по мірі накопичення працівниками новітніх професійних знань й навичок, набуття ними передового

виробничого досвіду, вдосконалення прийомів та методів роботи забезпечувати їх подальше просування на нові посади.

Метою дослідження є розкриття аспектів управління кар'єрою персоналу підприємств.

Питаннями управління кар'єрою персоналу підприємства займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Д. П. Богиня, Н.О. Бочарова, М. Д. Ведерніков, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, О. Л. Єськов, І. В. Климчук, І. І. Лотоцький, М. П. Лукашевич, М. В. Семікіна, Л.В. Синяєва, Н. С. Ситнік, О. А. Турецький, В. О. Храмов, Н. І. Чухрай, І. Б. Швець та інші [1-4]

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває новітні вимоги до персоналу підприємств, зокрема відбувається активне пристосування їх до мінливих економічних умов. В даному процесі важливе місце займає саме кар'єра, вона дозволяє більш повно розкривати та використовувати трудовий потенціал працівників, в одночас надаючи їм можливості задовільняти широкий спектр власних потреб. В останній час посилення ролі людського чинника впливає на зміну відношення до працівника сучасного підприємства. Те, що раніше ототожнювалось із кар'єризмом, сьогодні вважається важливим показником розвитку людини в системі соціальної структури, виступає вагомим фактором і умовою покращення соціально-психологічного клімату та конкурентоспроможності підприємства, базисом щодо забезпечення підвищенням продуктивності праці.

Зокрема, успішність професійної діяльності на думку багатьох науковців пропонується визначати саме шляхом поєднання об'єктивних і суб'єктивних критеріїв. При цьому, за об'єктивні критерії приймаються: стабільність роботи; досягнутий статус у соціо професійному середовищі; дохід, що приносить обіймана посада, а від так і певний рівень якості життя.

За напрямом кар'єрного руху низка авторів [1-5] виділяє такі види кар'єри: 1. Вертикальна (вихідна кар'єра (постійне просування працівника вгору службовими сходами робочих місць чи посад); низхідна кар'єра (просування працівника вниз службовими сходами робочих місць чи посад). 2. Горизонтальна – без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів. Вона може реалізовуватися декількома шляхами: а) переміщення в іншу функціональну галузь діяльності; б) виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі; в) розширення функціонала – ускладнення завдань у рамках займаної посади. 3. Доцентрова – у цьому випадку йдеться про "рух до "ядра", керівництва організації. 4. Комбінований - дає можливість охопити й охарактеризувати весь кар'єрний шлях працівника, не розбиваючи його на проміжки.

За "характером змін, що відбуваються у процесі розвитку й просування в організаційному просторі" ті самі науковці виділяють наступні види кар'єри: 1. Владна кар'єра – зміна владних повноважень за період роботи. Може бути пов'язана з: а) формальним зростанням впливу в організації (рух нагору по ієрархії управління); б) зростанням неформального авторитету (лідерства) працівника в організації. 2. Кваліфікаційна кар'єра припускає професійне зростання, рух по розрядах тарифної сітки тієї або іншої професії. 3. Статусна

кар'єра – це підвищення статусу працівника в організації, що виражається у вигляді присвоєння чергового рангу за вислугу років, почесного звання, іменної премії. 4. Монетарна кар'єра – це підвищення рівня винагороди працівника, рівня оплати праці, обсягу і якості соціальних пільг, які йому надаються. [1-5]

За типом кар'єрної моделі прийнято розглядати кар'єруб "трамплін", "сходи", "змія", "роздоріжжя". [1-5]

Модель кар'єри "сходи" полягає у такому: кожна сходинка становить певну посаду, займану працівником фіксований час. Планується, що працівник досягне вищої сходинки службової кар'єри саме в період максимального розквіту свого трудового потенціалу, коли накопичено великий досвід, набута висока кваліфікація. При досягненні піка кар'єри (коли працівник посів найвищу посаду) починається планомірний спуск службовими сходами (виконується менш інтенсивна й відповідальна робота).

Модель кар'єри "трамплін" передбачає, що життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по ієрархічній службовій градації. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду (досягає піка кар'єри), намагається утриматися на ній максимум часу, потім відбувається "стрибок із трампліна" – вихід на пенсію.

Модель кар'єри "змія" реалізується шляхом горизонтального переміщення (призначення) працівника з однієї посади на іншу із заняттям кожної нетривалий час з подальшим просуванням на вищу в ієрархії посаду

Модель кар'єри "роздоріжжя" припускає проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації) після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи. За результатами оцінки (атестації) приймається рішення про необхідність і вид переміщення працівника: горизонтальне або вертикальне (як нагору по ієрархічній градації, так і вниз).

Висновки. Управління кар'єрою є однією з основних складових елементів системи управління персоналом підприємства. За його допомогою здійснюється ефективне використання найціннішого ресурсу будь-якого підприємства та суспільства в цілому – робочої сили працівників. Водночас управління кар'єрним просуванням персоналу підприємства є досить потужним засобом впливу на трудову поведінку і трудову активність працівників, а відтак й забезпечення на цій підставі успішного вирішення різноманітних завдань підприємства – економічних, соціальних, виробничих, технологічних тощо.

#### Список використаних джерел:

14. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посібник / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар. – Хмельницький : Хмельниц. ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.

15. Бочарова Н.О. [Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%2)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%2>

[0%e2%84%961%20%2841%29-163-169.pdf](#)

16. Ведерніков М. Д. Планування кар'єри персоналу на підприємствах Хмельниччини / М. Д. Ведерніков, В. А. Літинська // Актуальні питання сучасної економіки : матеріали II Всеукраїнської заочної наукової конф., (Умань, 20–21 січня 2011 р). – Умань : Видавець “Сочінський”. – Ч. 1. – 2011. – С. 50–52.

17. Ведерніков М. Д. Універсальна методика аналітичної оцінки якостей управлінського персоналу і визначення персональних посадових окладів : метод. вказівки для студентів економічних спеціальностей / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват, О. П. Іванов. – Хмельницький : ХНУ, 2006. – 36 с.

18. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.

### Список використаних джерел:

19. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посібник / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар. – Хмельницький : Хмельниц. ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.

20. Бочарова Н.О. [Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств](#)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2841%29-163-169.pdf>

21. Ведерніков М. Д. Планування кар'єри персоналу на підприємствах Хмельниччини / М. Д. Ведерніков, В. А. Літинська // Актуальні питання сучасної економіки : матеріали II Всеукраїнської заочної наукової конф., (Умань, 20–21 січня 2011 р). – Умань : Видавець “Сочінський”. – Ч. 1. – 2011. – С. 50–52.

22. Ведерніков М. Д. Універсальна методика аналітичної оцінки якостей управлінського персоналу і визначення персональних посадових окладів : метод. вказівки для студентів економічних спеціальностей / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват, О. П. Іванов. – Хмельницький : ХНУ, 2006. – 36 с.

23. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.

**Інна ПАНКОВА,**  
студентка 4 курсу

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному конкурентному середовищі формування конкурентних переваг на підприємствах, зростання результативності діяльності, обсягів виробництва та

реалізації продукції, задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного управління персоналом підприємств. Тому, для будь-якого підприємства особливого значення набуває проблема удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Управління персоналом – це розвиток працівників, спрямоване на дослідження їх потреб та оцінку трудового потенціалу, досягнення цілей підприємства відповідно до сформованої стратегії розвитку [1].

Важливість розвитку персоналу для підприємств пояснюється тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає персонал [2].

Нормування праці є першим кроком на шляху оптимізації витрачання виробничих ресурсів. Метою нормування праці в сучасних умовах господарювання є вдосконалення організації виробництва і праці, поліпшення його умов і скорочення витрат на випуск продукції, що, у свою чергу, підвищить продуктивність праці і посприє розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників [4]. Світовий досвід свідчить, що ефективна робота підприємств в економіці ринкового типу можлива лише за умови високого рівня організації нормування праці. Провідні країни, такі як США, Великобританія, Швеція, Японія, Італія, не лише не знижують вимоги до нормування праці, але і розширюють сферу його застосування. Широко застосовуються методи мікроелементного аналізу і нормування трудових процесів [3].

Сучасні підприємства вимагають досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності, а для цього одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Використання ефективної мотивації на підприємстві забезпечує зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Сьогодні рівень мотивування працівників на підприємствах має низький рівень. Тому слід зауважити, що підприємству необхідно використовувати різні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Кожна розроблена система мотивації повинна доводитися до відома кожного співробітника, вона повинна бути досить простою і зрозумілою для кожного. Для підприємств є широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання.

Розвиток персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [5, с.127]. Але більшість українських підприємств не приділяють належної уваги управлінню розвитком персоналу. Ці підприємства недостатньо коштів інвестують у процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Тому виникає необхідність у формування та розвитку професійних знань та навичок працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.



Для результативності розвитку персоналу необхідно здійснювати оцінювання персоналу. Оцінка персоналу — встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця [6, с.77]. Оцінка дозволяє персоналу побачити завдання, що стоять перед ним, і взяти, наскільки добре він працює, а також робить вплив на його відношення до справи і на бажання добитися найкращих результатів.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом має відображатися у змінах в системі принципів, ідеології, стилів управління. Щоб удосконалити систему управління розвитком персоналу на підприємстві, необхідно визначити відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль. Належний рівень управління персоналом забезпечить підвищення якості роботи, організацію роботи, постійне навчання персоналу, раціональне витрачання коштів на працівників. Тому проблема покращення використання та управління персоналом заслуговує на увагу, як рушійна сила зростання виробництва та налагодження показників діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Олійник, О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд: журнал*.2016. № 5 (26). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/855/999>
2. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
3. Шатайло О.А., Капінос Г.І. Організація нормування праці та шляхи його вдосконалення.2014.URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74498>
4. Позднякова С.В., Донцова В.Г. Особливості застосування методів нормування праці. URL: <http://vuzlib.com.ua/articles/book/28642>
- 5.Одегов Ю.Г.,Журавльов П.В. Управління персоналом. М. : Фінстат-інформ, 1997. 878 с.
- 6.Лебедева І.Ю., Томашевская В.О.Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12.С.75-81.

**Владислав СИНЬОВСЬКИЙ,**

студент 4 курсу, спеціальність «Менеджмент»,

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Наталія БОЧАРОВА,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ТИПІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Однією з найдієвіших сучасних домінант серед оновлення діючої системи

соціально трудових відносин є корпоративна культура. Вона являє собою сукупність моделей поведінки, отриманих організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації.

Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури та соціально-трудова відносин здійснили наступні вітчизняні та закордонні вчені-науковці: М. Бабяк, О. Балика, Н. Бочарова, М. Буковинська, А. Воронкова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Д. Задихайло, Т. Кицак, А. Колот, І. Мажура, Г. Назарова, В. Новіков, С. Пасєка, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Синяєва, А. Ярчук та ін. [1-4]

Метою дослідження є розкриття аспектів типізації корпоративної культури сучасних підприємств України.

Корпоративна культура являє собою соціальний інститут щодо комплексу норм і усталених цінностей, які визначають особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм регулювання поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин.

Основними принципами формування корпоративної культури) є: узагальненість, апіорність, прозорість, комплексність, піопритетність вибору, історичність, гармонійність, системність.

Розрізняють дві підсистеми корпоративної культури організацій: інструментальну та символічну, 3 рівні – видимий (поверхневий), глибинний, під поверхневий (ядро); відтак складові корпоративної культури поділяють на видимі та невидимі.

Крім того виокремлено два її рівні – локальний та загальний, за належністю об'єктів впливу цих елементів до внутрішнього середовища організації або до внутрішнього і зовнішнього разом. До елементів першого доцільно відносити назву компанії, бачення, кредо, місію, фірмовий стиль, а до елементів другого, локального рівня - цінності, девіз, корпоративні правила і неформальні норми поведінки.

Вагома плеяда науковців, зокрема Н. Бочарова та Л. Синяєва, обґрунтовують, що фактори формування та розвитку корпоративної культури необхідно поєднувати у дві групи: фактори внутрішнього (особистість лідера організації, стадію життєвого циклу організації, сферу її діяльності та розмір, рівень освіти і кваліфікації працівників, наявні ресурси, технологію) та зовнішнього середовища (національна культура та менталітет, ділові партнери, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, міжнародна, політична, економічна та соціальна ситуації, науково-технічний прогрес та ін.) [2, 3].

В результаті аналізу комплексної дії цих факторів розроблено нову класифікацію типів корпоративної культури для підприємств України:

- 1) «регресивна», якій властиві бюрократизм, негнучкість, жорстка централізація влади, відчуження працівників від управління та результатів праці;
  - 2) «запозичена», що розвивається у регіональних філіях транснаціональних компаній, зберігаючи риси та базові цінності культури материнських компаній;
  - 3) «прогресивна», за якої українські організації намагаються будувати власну модель культури, ґрунтуючись на зразках передових західних компаній.
- [1,2,3]

Висновки. Досліджений алгоритм типізації корпоративної культури дає можливість ідентифікувати цілі, функції (єднання, гармонізації колективних та індивідуальних інтересів, регламентуючу, керівну, оціночно-нормативну, пізнавальну, комунікативну, корпоративної пам'яті та адаптаційну), інструменти (первинної та вторинної дії), умови та результати впливу на соціально-трудові відносини організації.

### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. [Текст]: Підручник.// Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: Центр учбової літератури, 2011.
2. Бочарова Н.О., Синяєва Л.В., Передерій В.А. The updating of mechanism of economic promotion as a personel management key factor in the concept of incentive paument for labour performing// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехноло-гічного ніверситету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. – Мелітополь: “ Люкс”, 2015. - № 1, с. 145-150
3. Бочарова Н.О. [Сучасні новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу в контексті управління та адміністрування підприємств](#)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2019. № 2 (40). С. 10-16// Режим доступу: 127-131 <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13500/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%96%20%2840%29-6-11.pdf>
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. [ Текст]: / Веснин В.Р. – М.: Юристь, 2011.
5. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом: [ Текст]: Навч. посіб.// Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.

**Людмила СИНЯЄВА,**

д.е.н, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

**Артем МАРТИНЮК,**

студент 4 курсу,

спеціальності менеджмент

### ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах глобалізаційних процесів, стрімких технологічних і соціальних змін в економіці, розвитку діджиталізації суспільства суттєво змінюється структура бізнес-середовища, а також місія підприємництва в цілому. У зв'язку з ускладненням всіх видів діяльності зростають вимоги до професійних компетенцій працівників, а отже, виникає необхідність удосконалення концепцій

управління персоналом суб'єктів підприємницької діяльності. Сьогодення вимагає від роботодавців нових підходів до управління персоналом підприємств, що стрімко розвиваються. Отже, необхідно дослідження концепцій управління персоналом та розроблення напрямів їх удосконалення на підприємствах.

З метою вирішення проблем формування концепцій управління персоналом підприємства значний науковий інтерес викликають наукові праці вчених: М.Г. Ведернікова, О.А. Гавриш, О.В. Григор'євої, Я.В. Дерунця, М.В. Кармінської-Білобрової та багатьох інших.

На думку Криворучко О.М., концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в умовах функціонування підприємств.

Костунець Т.А. вважає, що у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного. При цьому всі підходи тією чи іншою мірою залишаються актуальними [2].

Дерунець Я.В. зазначає, що методологія управління персоналом має безліч концепцій, методик і підходів, які відображають способи впливу керуючої системи на об'єкт управління [4].

Сучасна концепція управління персоналом на підприємстві базується на нових підходах до управління. Окремо можна відзначити гуманістичний підхід, як найбільш зручний для всіх сторін робочого процесу [2]. Перехід до гуманістичного підходу в управлінні дасть змогу вирішити проблему зростання інтелектуального капіталу підприємств в Україні.

Сучасні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), які є актуальними для різних типів організацій та підприємств, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до управління персоналом підприємства**

| Підхід            | економічний                       | органічний   |  | гуманістичний                   |
|-------------------|-----------------------------------|--|--|---------------------------------|
|                   | (концепція управління персоналом) | адміністративний (концепція управління персоналом) | соціальний(концепція управління людськими ресурсами) | (концепція управління людиною)  |
| Роль людини       | Фактори виробництва               | Ресурс підприємства                                |  | Головний суб'єкт підприємництва |
| Місце людини      | Елемент процесу праці             | Елемент формальної структури                       | Елемент соціальної організації                       | Член організації-сім'ї          |
| Об'єкт управління | Трудові ресурси                   | Персонал   | Людські ресурси                                      | Людина                          |
| Зміст управління  | Організація праці та ЗП           | Часткове управління «життєвим циклом» людини       | Комплексне управління людськими ресурсами            | Самоуправління                  |
| Підрозділ         | Відділ праці та ЗП                | Кадрова служба                                     | Служба управління людськими                          | Все підприємство                |

|                 |                      |                                  |           |                        |
|-----------------|----------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|
|                 |                      |                                  | ресурсами |                        |
| Головний важіль | Заробітна плата      | Повноваження та відповідальність | Мотивація | Організаційна культура |
| Стимулювання    | Оплата робочого часу | Принцип «заслуг»                 | -         | Якість трудового життя |

Джерело: [2]

Оснoву концепції управління персоналом підприємства нині становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно з завданнями, що стоять перед підприємством

Метою розроблення концепції управління персоналом є відповідність людських ресурсів підприємства його місії та концепції й стратегії розвитку

*Завдання концепції управління персоналом* полягають в забезпеченні підприємства персоналом потрібної кількості та якості на поточний та перспективний періоди; створенні умов для максимального задоволення потреб персоналу; створенні рівних можливостей для ефективної праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного їх завантаження впродовж робочого періоду; створенні можливостей для урізноманітнення праці персоналу на робочому місці; забезпеченні відповідності всіх компонентів індивідуального трудового потенціалу працівника вимогам робочого місця чи посади;

З наведених завдань випливають основні принципи розроблення концепцій управління персоналом на сучасному підприємстві. *Основними принципами ефективного управління персоналом є:* забезпечення працівників якісними соціальними послугами (медичне та побутове обслуговування, відпочинок, харчування, підтримка здорового способу життя, культурне дозвілля тощо); дотримання необхідних технічних, організаційних та естетичних вимог до оформлення робочих місць; забезпечення сприятливого психологічного мікроклімату в трудовому колективі; справедлива винагорода і визнання працівниками корисності та результативності власної праці; демократизація діяльності персоналу, залучення до управління підприємством; ефективна мотивація праці, профілактика стресів та емоційного й професійного вигорання працівників.

*Кадрова політика*, що є основою концепції, включає форми і методи роботи з персоналом, – це забезпечення потреби в компетентному персоналі; управління рухом та розвитком персоналу; управління винагородою та мотивацією; ефективне оцінювання персоналу; забезпечення продуктивної праці; аудит і контролінг персоналу; застосування сучасних персонал-технологій та методів організації праці (у т.ч. тайм-менеджмент, стрес-менеджмент).

*Стратегія управління персоналом* – це комплекс довгострокових форм, методів і технологій управління персоналом щодо досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Удосконалення концепції управління персоналом дозволить одержати: конкурентоспроможний, лояльний, продуктивний, мотивований, стресостійкий персонал, стабільний кадровий склад та персонал, що прагне розвитку, крім цього, позитивний імідж роботодавців на ринку праці.

Проведене дослідження дало змогу виділити такі напрями ефективного управління персоналом, як: – дотримання норм законодавства про працю; – врахування специфіки впливу світових соціально-економічних процесів на концепції управління персоналом; – підвищення конкурентоспроможності персоналу; – забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу; – забезпечення об'єктивного комплексного оцінювання якостей, компетенцій та результатів діяльності персоналу; – зменшення ризиків діяльності підприємств при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства [4].

#### Список використаних джерел:

1. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. – М.: Фонд за економ. грамотность, 1993. – 272 с.
2. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. No 19. Ч. 1. С. 39–43.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. No 30, Ч. 1. С. 74–77.
5. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. No URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.01.2020).
6. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
7. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
9. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
10. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31
11. Нехай В.В. [Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика](#): Дис . ... док. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СУМДУ, 2019. 543 с. URL:

<https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=13951266124923024159&btnI=1&hl=ru&authuser=1>;

12. Нехай В. В. Маркетингова політика розподілу підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (Index Copernicus та ін.)*. 2018. № 2 (37). С. 122–128;

13. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.

14. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: [http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV\\_248-251\\_2019.pdf](http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf)

**Людмила СИНЯЄВА,**

д.е.н, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

**Ірина ВЕРХОВОД,**

к.е.н., доцент

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Мелітополь, Україна

## **СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Система соціального захисту в країнах бувшого СРСР була спрямована на надання допомоги та послуг літнім людям, інвалідам й сім'ям з дітьми. Ця система була побудована за принципом «страхування без внесків». Після оголошення незалежності Україна почала впроваджувати систему соціального страхування, яка фінансується за рахунок обов'язкових страхових внесків. Завдяки цьому в системі соціального захисту суттєво підвищилась роль роботодавців і робітників, державні соціальні фонди були відокремлені від державного бюджету.

Найгострішими проблемами соціального захисту є низький рівень охоплення бідного населення соціальною підтримкою і низька адресність при наданні соціальної підтримки тощо. Основними проблемами фінансування соціального захисту населення в Україні є такі.

*Перманентний дефіцит Пенсійного фонду*, збільшення кількості пенсіонерів, велика частка пенсійних видатків у ВВП (18%). Пенсійна система України включає такі компоненти: обов'язкове державне пенсійне страхування розподільчого типу, різні додаткові пенсійні програми, які фінансуються з

державного бюджету за рахунок спеціальних пенсійних зборів і недержавне пенсійне забезпечення на добровільній основі.

Рівень бідності пенсіонерів (особливо жінок і осіб у віці 75 років і вище) є значно вищим, ніж у населення працездатного віку, і має тенденцію до зростання. При цьому рівень бідності жінок-пенсіонерок на 5-6 процентних пункти вище, ніж у чоловіків-пенсіонерів.

Не дивлячись на низький пенсійний вік в Україні, рівень зайнятості населення у віці 55-64 рр. достатньо високий (40% осіб цього віку працюють). Найбільша питома вага працюючих пенсіонерів спостерігається в галузях економіки, де поширені професії, які дають право дострокового виходу на пенсію: добувна промисловість, водний і повітряний транспорт, освіта та охорона здоров'я, культура і спорт.

Внаслідок економічної кризи дефіцит Пенсійного фонду сягає 13,3 мільярда гривень. Цей дефіцит покривається за рахунок позик, наданих з держбюджету. У бюджеті на кінець 2021 року дефіцит власних надходжень Пенсійного фонду очікується на рівні 26 мільярдів гривень.

У довгостроковій перспективі проблеми стійкості та адекватності пенсійної системи пов'язані з низьким рівнем народжуваності та прогресуючим старінням населення. У відповідності до прогнозів, співвідношення кількості осіб у віці 65 років і вище з населенням 15-64 років у 2050 році збільшиться до 38%, а співвідношення контингентів пенсіонерів і платників пенсійних податків – до 132%.

*Незадовільний стан медичного забезпечення, неспроможність бюджету забезпечити надання якісних медичних послуг.* У відповідності до Конституції України, кожна людина має право на безкоштовне медичне обслуговування. Однак на практиці доступ до цих послуг є обмеженим. Тобто, система медичних установ працює неефективно. Низька якість медичного обслуговування обумовлена недостатнім інвестуванням і низькою заробітною платою в системі охорони здоров'я. Як наслідок, стан здоров'я населення погіршується.

Економічна криза ковідного періоду обумовила погіршення демографічної ситуації, стійкої тенденції до її покращання не спостерігається. Середня очікувана тривалість життя населення України найнижча в Європі.

Відсутність консенсусу в напрямках реформ і повільний прогрес пояснюється частою зміною урядів, незацікавленістю деяких високих чиновників, корупції в системі охорони здоров'я, недооцінці значення здоров'я на суспільному рівні.

*Пільги по оплаті житлово-комунальних послуг.* В Україні існують пільги по оплаті житлово-комунальних послуг певним категоріям громадян в залежності від їх соціального або професійного статусу. Однак намагання відмінити пільги викликають політичний супротив, навіть в умовах, коли бюджети не в змозі фінансувати такі програми. Більшість країн пішли по шляху поступового реформування систем пільг. Для цього можуть бути вжиті такі заходи: • заміна професійних пільг працюючим громадянам грошовими виплатами за місцем роботи; • заміна пільг різним категоріям соціально незахищених громадян соціальною допомогою, яка призначається виходячи з їх матеріального стану; •



вивільнення комунальних підприємств від функцій адміністрування пільг по оплаті комунальних послуг з передачею цих функцій органам соціального захисту.

У рамках комплексної програми соціального захисту населення в Запорізькій області надається наступна допомога: виплата державних допомог, компенсацій; надання житлових субсидій; видача довідок; послуги внутрішньо переміщеним особам; пільги; державні гарантії учасникам АТО,ООС та постраждалим учасникам Революції Гідності; виплата допомоги, компенсацій громадянам постраждалим внаслідок чорнобильської катастрофи; встановлення статусу, видача посвідчень; санаторно-курортне лікування, компенсації; надання одноразової матеріальної допомоги, винагороди; забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації; прийняття документів для забезпечення осіб з інвалідністю автомобілем, виплата компенсацій; надання соціальних послуг окремим категоріям громадян; допомога сім'ям, особам, які опинились у складних життєвих обставинах та не можуть подолати їх самостійно; допомога у рамках обласної програми соціальної підтримки ветеранів війни, праці, дітей війни, інвалідів, інших соціальних груп населення, що перебувають у складних життєвих обставинах «Назустріч людям».

В ході проведеного дослідження проаналізовано умови функціонування діючої системи соціального захисту населення України. Визначено, що становлення соціального захисту та збільшення впливу саме цієї категорії прописано в Конституції України, а отже й розвиток інших соціальних складових, соціального забезпечення та страхування має належним чином регулюватися. Запропоновано наступні шляхи вирішення проблем соціального захисту населення України:

- Низька адресність соціальних пільг – передбачається відхід від категоріального принципу надання пільг і орієнтація пільг на конкретну людину.

- З метою ліквідації невідповідності між розмірами пільг та реальними можливостями їх забезпечення пропонується заборона на введення нових пільг, законодавче встановлення конкретного джерела фінансування для кожного виду пільг, введення обмеження «одна людина – одна пільга»

- З метою зменшення видаткової частини Пенсійного Фонду ввести максимальний розмір пенсії за віком, провести детінізацію заробітної плати, що дозволить збільшити базу для нарахування пенсійних внесків.

Наведене потребує реформ у сфері зайнятості і пенсійного забезпечення. Враховуючи довгострокову перспективу, найбільш ефективними заходами можуть бути подовження періоду зайнятості у тому числі за рахунок збільшення пенсійного віку і скорочення категорій осіб, які мають право дострокового виходу на пенсію. Другим напрямом вирішення цієї проблеми є впровадження і розвиток накопичувальних пенсійних систем.

З метою покращання фінансування медичного забезпечення запровадити обов'язкове медичне страхування, що дозволить зменшити навантаження на державний бюджет та водночас обмежити можливість покривати інші бюджетні видатки за рахунок видатків на охорону здоров'я.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Державна політика в соціогуманітарній сфері: підручник / авт. кол.: В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, П.К. Ситник та ін.; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського. – К.: НАДУ, 2010. – 284 с.
3. Борецька Н.П. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми. Монографія. – Донецьк: Янтар, 2001.
4. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
5. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
6. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340.

**Людмила СИНЯЄВА,**

д.е.н, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

**Надія ЯСИНСЬКА,**

студентка 4 курсу,

спеціальності менеджмент

[yasinskaya1305@gmail.com](mailto:yasinskaya1305@gmail.com)

## ЛЮДИНА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

У сучасної людини на існування в організаціях припадає більша частина її життя, тому необхідно розвивати розуміння того, як організація функціонує зсередини і як можна впливати на організаційну поведінку.

Механізм взаємодії персоналу в організації настільки складний, що сучасному менеджеру потрібні теоретичні, науково вивірені дані щодо чинників організаційних процесів. Жодна теорія не в змозі забезпечити ефективність організаційної структури сама по собі, але в поєднанні з практичними діями вона озброює менеджера реальним інструментом керування. Менеджмент пропонує поєднати ці два підходи в роботі менеджера та вдосконалювати його діяльність.

Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати, а організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на роботу людей (продуктивність, дисципліну, плинність

кадрів) [2].

Спершу управлінці основну увагу приділяли плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі учасників управлінської діяльності почалось активне вивчення основних характеристик груп людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління постала людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності почали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування [6].

Саме тому без знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися. Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого «Я», особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему управління персоналом. Прийшло усвідомлення того, що персонал – це конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти [3].

Кожна людина є індивідуальністю, особистістю, за якою можна спостерігати, її описувати і оцінювати. Розглядаючи ту чи іншу особистість, ми характеризуємо структуру особистості. Особистість – стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування. Інакше кажучи, особистість – це багатогранне утворення, ті чи інші риси якого суттєво впливають на поведінку людини [1].

Необхідно також враховувати те, що окремі індивідууми, які належать до тих чи інших організацій, обов'язково поведуть себе інакше порівняно з тим, як це було б за межами організації. Організаційна система вагомо впливає на особистості, зміцнює та переорієнтовує тенденції в їх поведінці.

В тій чи іншій ситуації на поведінку індивідуума впливають, по-перше, його навички, знання, характер та особливості особистості, які сформовані попереднім життєвим досвідом; по-друге, конкретні обставини ситуації, в якій приймається рішення. У більшості випадків перше є більш вагомим для визначення поведінки людини, ніж друге [5].

Управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань та навичок, які дають йому можливість ефективно діяти. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому необхідно мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і не завжди можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

Здебільшого людина вступає до організації з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість. Бачення світу, його сприйняття значною мірою впливає на рівень мотивації, і фактично на поведінку індивіда, а також на те, чому індивід прагне підвищувати свою

кваліфікацію (навчання). Наведені положення визначають індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки яку можна представити у вигляді такого ланцюжка:

**Цінності    Ставлення    Особистість    Сприйняття    Навчання**  
**Мотивація    Поведінка [4].**

Найтиповіші відносини індивіда в організації складаються з

- сформульованих працівником оцінок (позитивних чи негативних) щодо предметів, людей, явищ;
- задоволеності роботою, тобто загального ставлення індивіда до своєї роботи;
- зацікавленості роботою або ототожнення себе зі своєю роботою;
- організаційного зобов'язання, інакше кажучи, орієнтації індивіда на організацію в межах ототожнення себе з нею та почуття незалежності й відданості;
- намагання зменшити суперечність між життєвою позицією і поведінкою індивіда в організації або пошуки скорочення дисонансу [5].

Життєдіяльність будь-якої організації залежить від її вміння вимагати від своїх членів такої поведінки, яка б відповідала цінностям цієї організації. Система цінностей – це пріоритети індивідуальних цінностей, які значною мірою формують поведінку людини в організації та визначають стиль її життя. Індивідуальні цінності заважають діяльності організації, якщо вони зумовлюють поведінку, яка не збігається з цінностями організації [3]. Адаптація людини до особливостей організації та її ідентифікація з організацією призводять до формування очікуваної поведінки та її цілей і завдань.

Менеджер повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати свої позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації в цілому.

На поведінку людини в організації впливають такі індивідуальні характеристики особистості, як стать, стан фізичного здоров'я, антропометричні показники, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий логічний чи інтуїтивний спосіб мислення, здатність до творчості, минулий досвід, компетенція тощо [1].

Урахування індивідуальних характеристик працівників дає можливість кожному з них знайти певне місце в процесі виконання роботи, щоби поєднати потенційні можливості індивіда з цілями організації.

#### Список використаних джерел:

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Человек, организация, стратегия, процесс. –М.: МГУ, 1995. –416 с.
2. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: Навч. посібник. –К.: КНЕУ, 1998. –96 с.
3. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. –М.: Фонд за економ. грамотность, 1993. –272 с.
4. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный

анализ управленческих функций. В 2 т. –М.: Прогресс, 1981. –2 т.

5. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. –М., 1992. –304 с.

6. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. – М. : Финансы и статистика, 1998. –160 с.

**Дар'я ТІТІЄВСЬКА,**  
студентка 4 курсу кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ**

Одним з найактуальніших завдань сучасного комерційного банку є формування конкурентоспроможної моделі розвитку, яка залежить від його надійності і можливості надання конкурентних продуктів і послуг.

Сучасні умови розвитку банківського бізнесу, пов'язані з високою динамічністю зовнішнього середовища, ускладненням конкуренції, стрімким розвитком інформаційних технологій, глобалізацією фінансових відносин, актуалізують питання управління конкурентоспроможністю. Менеджмент в області забезпечення конкурентоспроможності допомагає керівникам кредитних організацій свідомо обирати стратегію розвитку, порівнювати свій ентузіазм з реальністю і усвідомлювати існуючі обмеження, що диктуються як зовнішньої, так і внутрішньої середовищем оточення.

Вітчизняна і світова практика показують, що більшість фінансових організацій зазнають великих збитків тільки тому, що не передбачили або неправильно спрогнозували зміни конкурентного середовища, не оцінили свої внутрішні можливості, помилилися у виборі стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Особливо важливо управління конкурентоспроможністю в тих сферах фінансового бізнесу, де важливо передбачення в довгостроковій перспективі.

Основними ресурсами розвитку комерційних банків виступають праця і капітал, які володіють складною внутрішньою структурою, що змінюється при взаємодії цих факторів виробництва. При розробці та просуванні на ринок нових банківських продуктів, відбувається реструктуризація ресурсів, а також проявляється виразна диференціація, згідно з якою самостійні форми участі в цих процесах знаходять певні складові системи «праця-капітал».

Для того щоб виявити особливості розвитку конкурентної стратегії банку, варто виділити тенденції, які доречно розділити на ті, які є актуальними для банків як економічних агентів ринку фінансових послуг, і на ті, які важливі для клієнтів. Домінуючим трендом для вітчизняних банків на посткризовому ринку є укрупнення і консолідація, а також боротьба за клієнтів.

Що стосується клієнтоорієнтованої концепції розвитку банку, яка виступає складовою частиною системи забезпечення конкурентоспроможності, то

спостерігається повернення банків до кредитування приватних клієнтів. Поступово будуть спрощуватися умови надання кредитів, але ускладнюватися вимоги до оцінки ризиків, що передбачає наявність у банків персоналу, що володіє високим рівнем знань, компетенцій і достатнім рівнем інформації про ризики. Впровадження нової системи управлінських технологій на основі визначення інформаційних показників та інформаційної системи є значним проектом по внесенню стратегічних змін в систему управління банківським бізнесом.

На процес формування інтелектуально-когнітивних ресурсів сучасних комерційних банків істотно впливає рівень розвитку компетенцій персоналу. Конкурентний потенціал комерційного банку формується, головним чином, за рахунок залучення в систему управління банком кваліфікованого персоналу, готового використовувати ці технології для вирішення актуальних суспільних завдань. Таким чином, фахівці, здатні вирішувати складні технічні завдання і володіють спеціальними знаннями, одержуваними в вищих навчальних закладах, складають основу конкурентоспроможності кредитних організацій.

Для управління розвитком системи компетенцій фахівців комерційного банку необхідна активізація їх мотивів або мотивація, яка формує спонукання персоналу банку до тих чи інших дій.

Сучасна система мотивації працівників банку повинна бути спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення лояльності співробітників конкретної компанії за рахунок формування і розвитку компетенцій, а також лояльності клієнтів на основі забезпечення високої якості сервісного обслуговування та консалтингової підтримки.

Наявність фахівців, що володіють достатніми компетенціями для взаємодії з сучасними клієнтами банків, дозволяє розглядати їх як ефективний нематеріальний актив, що забезпечує стабільно високий рівень прибутковості на вкладений акціонерами капітал. Тому система мотивації фахівців банку повинна бути націлена на забезпечення його надійності і конкурентоспроможності і відображати інтереси всіх учасників ринку банківських послуг: самих банків і їх контрагентів.

Самі мотиваційні моделі, спрямовані на зростання лояльності співробітників, повинні бути конкурентними, здатними утримувати персонал, підвищувати його компетенції і орієнтувати на створення прибутковості інноваційно орієнтованої кредитної організації. Система мотивації повинна включати не тільки інструменти матеріального стимулювання (висока заробітна плата, премії та інші форми матеріального заохочення), але і інструменти забезпечення подальшого професійного, кар'єрного зростання, підвищення самооцінки фахівців.

Для підвищення клієнтоорієнтованості співробітників може використовуватися і система морального заохочення, пов'язана, наприклад, з виділенням і заохоченням кращих працівників. При цьому, не тільки фахівці банку, але і його клієнти повинні мати можливість написати відгук і оцінити якість роботи конкретного працівника банку, який їх обслуговує. На основі відгуків клієнтів і оброблених даних можна визначити рейтинг співробітників.

Співробітників, які набрали найбільшу кількість позитивних відгуків від клієнтів, варто заохочувати.

В системі мотиваційних заходів також важливо передбачати заохочення співробітників банку за інноваційні ідеї та пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів. Результати цієї кампанії дозволять виявити найбільш обдарованих, креативних співробітників банку, а також отримати інформацію про те, які моменти в роботі банку в найбільшою мірою хвилюють співробітників. Для розвитку цього напрямку доцільно проводити в неформальній обстановці «круглі столи» за участю керівництва банку, для того, щоб будь-який співробітник міг висловити свою пропозицію чи побажання щодо поліпшення якості роботи банку.

Хорошою мотивацією для співробітників є відкриті конкурси на заміщення вакантних посад керівників середньої ланки. Всі названі методи морального заохочення покликані показати персоналу, що будь-який співробітник банку може бути відзначений керівництвом не тільки матеріальним заохоченням, але і просуванням по кар'єрних сходах.

Крім бонусної складової, система управління інтелектуально-когнітивними ресурсами банку повинна включати і командну мотивацію, яка передбачає створення проектних груп, що займаються комплексним аналізом стратегії конкурентного позиціонування банку на ринку послуг, розробкою і модернізацією банківських продуктів, вдосконаленням бізнес-процесів і розвитком організаційного капіталу.

Отже, основними чинниками підвищення конкурентоспроможності банку є модернізація системи управління компетенціями співробітників для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. Побудова підсистеми управління персоналом в комерційному банку відіграє важливу роль в довгостроковому аспекті розвитку організації. Формування та управління компетенціями персоналу, системою мотивації і оплати праці має бути синхронізоване з показниками ефективності роботи підрозділів або окремих співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства /Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.
2. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств //Вісник Хмельницького національного університету. №2. Т. 2. 2010. - С. 87-91
3. Кордонець Г.М. Сучасні проблеми мотивації праці на підприємствах України// Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки.- 2005.- №2,Т.2.- С. 64-67.
4. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / За ред. П.Т. Саблука, О.А. Бугуцького. – К.: Урожай, 1993. – 416 с.
5. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах// Вісник Хмельницького національного університету.Економічні науки.- 2006.- №1,Т.2.- С. 84-87.

6. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
7. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
9. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
10. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) /Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#)// Збірник Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
11. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
12. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць;Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

**Вікторія Чертюк, Руслана Жук,**

студентки 2 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д.  
Моторного, м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Олена Шевчук,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **КАДРОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і гострої конкуренції. За таких умов промисловому підприємству недостатньо бути стабільним, для стійкості необхідний безперервний розвиток, що є провідним фактором в конкурентній боротьбі на ринку.

**Мета дослідження.** На сьогодні особливої уваги потребує проблематика стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, як основним елементом досягнення його довгострокової конкурентної позиції.



Недостатність висвітлення даної проблеми покладена в основу дослідження виявлення передумов, тенденцій розвитку та формування наукового підґрунтя для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

**Основні матеріали дослідження.** Стан персоналу підприємства, рівень його кваліфікації та професіоналізму, здатність найманих працівників оптимально вирішувати виробничі завдання і приносити прибуток підприємству безпосередньо залежать від тих теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які використовують в своїй повсякденній роботі менеджери компанії. Іншими словами, вони пов'язані з реалізованою підприємством кадровою стратегією.

Кадрова стратегія є частиною загальної економічної стратегії промислових підприємств і наслідком перспективного планування їх господарської діяльності. Незважаючи на малу кількість інвестиційних коштів і численних формальних і неформальних обмежень для здійснення виробництва, підприємства, як правило, планують свою роботу не тільки на найближче майбутнє, а й на віддалену перспективу. Важливу роль в цих планах грає кадрова стратегія, хоча значення кадрів як чинника оновлення виробництва і місце кадрової стратегії в загальній економічній стратегії підприємств не завжди в повній мірі усвідомлюються менеджерами.[4]

Кадрова стратегія і бізнес-стратегія компанії тісно пов'язані один з одним. Практика успішних організацій показує, що планування роботи з персоналом дозволяє домогтися поставлених цілей з мінімальними витратами матеріальних і людських ресурсів.

Вся система роботи з кадрами в організації визначається специфікою самого підприємства: його розмірами; типом і характером виробництва; галуззю економіки, в якій воно функціонує; інформаційним забезпеченням виконуваних функцій і т.п.

Кадрова стратегія підприємств повинна включати два основних елементи: 1. Стратегічні наміри. У сучасному висококонкурентному середовищі на підприємстві необхідно нарощувати кадровий потенціал, щоб реалізувати його бізнес-стратегію. Тому менеджер по персоналу повинен брати участь в розробці і реалізації стратегії підприємства, а також в оцінці досягнутих результати. 2. Стратегічні напрямки. Цей елемент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства. Частка продажів і позиції на ринках, організаційна структура, технології основної та допоміжної діяльності, стиль менеджменту, домінуючі організаційні культури, маркетингова політика, професійні і персональні характеристики кадрового потенціалу багато в чому зумовлюють стратегічні напрямки. [1]

В даний час всі українські підприємства і компанії знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і мінливої ринкової ситуації, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на сфері виробництва, але і виробляти оптимальну кадрову стратегію, так як саме персонал є ключовим фактором, що визначає успіх діяльності будь-якого підприємства.

Генеральною метою реалізації кадрової стратегії підприємства є забезпечення

якості його персоналу на рівні, що дозволяє найбільш ефективно реалізувати стратегічні цілі та завдання підприємства на кожному етапі його діяльності (під забезпеченням якості персоналу розуміється найбільше досягнення відповідності його якісних і кількісних характеристик поточним і перспективним потребам підприємства). [2]

Для формування в Україні ринкових відносин характерно підвищення ролі кадрової стратегії на підприємствах і в організаціях усіх форм власності. Зростання ролі стратегії управління персоналом пояснюється корінними змінами соціальних і економічних умов, суть яких полягає в переході від командно-адміністративних методів управління персоналом до використання економічних, соціальних і морально-психологічних стимулів. На сьогоднішній день в роботі з кадрами настав новий період, який характеризується зростанням уваги до особистості працівника, до пошуків нових стимулів, що висуває проблему створення системи управління персоналом, що базується в основному на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства. [3]

**Висновки.** Таким чином, кадрова стратегія підприємства є не що інше як генеральна лінія в роботі з персоналом, яка передбачає розробку складу і послідовності прийнятих рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей, це задум підприємства свого майбутнього в галузі управління персоналом. Кадрова стратегія створює умови для прийняття рішень, що задовольняють і підприємство, і персонал організації. З її допомогою визначається, наскільки можна реалізувати загальну стратегію підприємства, і що необхідно змінити в роботі з персоналом.

#### Список використаних джерел:

1. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Науковий посібник*. 2017. С. 712–715.
2. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування. *Науковий посібник №4*. 2017. С. 61- 63
3. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. С. 275–279.
4. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. С. 74–77.

**Анастасія ШИЛО**

студентка 2 курсу магістратури

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,

м. Мелітополь, Україна

## УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

Задоволеність персоналу своєю роботою, як правило, підвищується, коли вони розуміють, що роботодавець зацікавлений в їх індивідуальному кар'єрному

зростанні. Кар'єра персоналу в умовах вільного ринку потребує управління. Управління кар'єрою набуває значущості в сучасних організаціях як спосіб підвищення конкурентоспроможності персоналу. У зв'язку з цим зростає необхідність пізнання механізму формування і розвитку кар'єри.

Термін «кар'єра» досить поширений, має багато сенсів і інтерпретацій. У літературі слід розрізняти широке і вузьке тлумачення поняття кар'єри, що відображають різні точки зору на неї як об'єкт управління персоналом.

У вузькому трактуванні поняття «кар'єра» — це професійний шлях до успіху службовими сходами, а також до престижного соціального статусу й становища в суспільстві [1].

У широкому сенсі кар'єра розуміється як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість в потоці соціального життя [2].

З позиції А. Я. Кібанова управління кар'єрою є комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, мотивації та контролю професійного зростання працівника виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації [3, с. 451]

Ефективність управління кар'єрою залежить від різних чинників, що визначають результативність даної сфери управлінського впливу.

С. І. Сотникова виділяє п'ять факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри [4, с. 64]: економічні, соціально-психологічні, соціально-економічні, соціально-демографічні та культурні. В. С. Половинко та І. С. Маслов виділяють такі фактори розвитку кар'єри як фактори зовнішнього середовища (нормативно-правові акти, розвиток ринкових відносин, соціокультурне середовище), внутрішньоорганізаційні фактори (розміри організації, стадія життєвого циклу організації, фінансово-економічний стан і рентабельність бізнесу, організаційна культура) і індивідуалізовані фактори (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні та особистісно-психологічні) [5, с. 15-17].

Кар'єра персоналу повинна формуватися виходячи з бажань самого співробітника реалізовувати власний професійний потенціал і з зацікавленості організації в просуванні саме цього співробітника. Витрати на планування кар'єри і навчання персоналу треба розглядати не тільки як капіталовкладення в їх кваліфікацію, а й як успіх організації. Ці витрати в повній мірі виправдають себе.

Управління кар'єрою персоналу повинна здійснюватися на трьох основних рівнях: організації в цілому, конкретного підрозділу, конкретної посадової позиції. Ці рівні управління кар'єрою не можуть існувати у відриві один від одного.

На рівні організації управління кар'єрою здійснює вище керівництво, яке має розробляти підсистему регулюючих відносин - кар'єрну політику, кар'єрні стратегії, а також плани організації.

На рівні підрозділів управління кар'єрою здійснюють керівники структурних підрозділів, які повинні відповідати за реалізацію кар'єрних стратегій, розробляючи плани кар'єри персоналу.

На рівні посадової позиції управління кар'єрою здійснює конкретний працівник, який бере на себе відповідальність за свій особистий і професійний розвиток і сам вибирає засоби досягнення мети в професійній діяльності.

Для управління кар'єрою необхідно в організаціях проводити оцінку персоналу на предмет його кар'єрного потенціалу, а також вести облік працівників, які мають високий потенціал до розвитку. Такий персонал потрібно готувати до посад шляхом підвищення кваліфікації, ротацій, стажувань тощо. Оцінку кар'єрного потенціалу слід проводити шляхом застосування сукупності методів. Цим повинні займатися працівники відділу по управлінню персоналом у взаємодії з керівниками всіх рівнів.

Управління кар'єрою персоналу повинно будуватися на принципах перспективності, продуктивності, пріоритету внутрішніх працівників перед зовнішніми при просуванні, можливості оскарження кар'єрних рішень, правової та ін.

Таким чином, в управлінні кар'єрою соціальна відповідальність передбачає визнання обов'язків керівника організації приймати рішення і здійснювати конкретні стимулюючі впливи на кар'єру персоналу, що відповідають не тільки інтересам організації, але і власним інтересам кожного працівника. Система управління кар'єрою в рамках управління персоналом організації дозволить сформулювати необхідний кваліфікаційний і мотиваційний рівень у співробітників для успішного вирішення конкретних професійних завдань в рамках діяльності організації.

### Список використаних джерел

1. Овсяннікова В. В. Особливості професійної кар'єри особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 1. С. 91-104.
2. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры Учебное пособие. Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. 332 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1437279/>
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации:ученик. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 451с.
4. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие. 2-е изд., перераб.и доп. М.: РИОР,ИНФРА-М,2016. 328с. URL: [http://lib.sibsport.ru/www/libsport.nsf/0/9ad7920eb133a789472581a60030d460/\\$FILE/Сотникова.pdf](http://lib.sibsport.ru/www/libsport.nsf/0/9ad7920eb133a789472581a60030d460/$FILE/Сотникова.pdf)
5. Половинко В. С., Маслов И. С. Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы. *Вестник Омского ун-та*. 2011. № 2. С. 11–17. URL: <http://masters.donntu.org/2017/ief/shkitko/library/article5.htm>

## ОЦІНКА ВНЕСКУ ОСВІТИ В ПОКРАЩАННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

Освіта відіграє ключову роль в житті людини, оскільки з її допомогою люди можуть досягати неможливих висот, будувати собі кар'єру, бути востребованими і професійними спеціалістами в своїй сфері діяльності. Освіта — це система [виховання](#) й навчання особистості, а також сукупність надбаних знань, умінь, [навичок](#), [ціннісних установок](#), функцій, досвіду діяльності і компетенцій. В широкому сенсі слова, осв — процес или продукт формування ума, характеру і фізических способностей личности.

Процеси глобалізації економіки та інтеграції України до світового міжнародного економічного простору вимагають суттєво нових підходів до оцінки якості життя, адже основним носієм ресурсів праці є населення, а саме його працездатна частина.

Теоретико-методологічні передумови вивчення категорії «якість життя» були створені класиками соціології М. Вебером, Е. Дюркгеймом, Г. Зіммелем, К. Марксом, Г. Спенсером, П.А. Сорокіним й ін., які запропонували основні напрями принципової переорієнтації структурної та організаційної політики управління підприємством. Проблему якості життя досліджували також вчені радянського і пострадянського періодів: Е. П. Андрєєв, Е. А. Ануфрієв, В. А. Артемов, І. В. Бестужев-Лада, Н. М. Блінов, В. Г. Виноградський, Г. П. Гвоздьова, А. Г. Здравомислов, І. Т. Левикін, Е. Е. Писаренко, Е. В. Струков, С. Г. Струмлілн, В. І. Толстих, Г. К. Черкасов, В. А. Шабалін. В їх працях розглядаються важливі аспекти оцінки внеску освіти в покращання якості життя населення.

Проблема «якості життя» стала підніматися з середини 1950-х рр. А широкого поширення новий термін отримав лише в кінці 1960-х - на початку 1970-х рр. А. Пігу вважає, що якість життя – це ступінь задоволеності людини соціальними, політичними і духовними аспектами свого життя, які залежать від того чи іншого виду діяльності і від сфери прикладання праці [1].

«Якість життя» розглядається нами як інтегральний показник, який характеризує міру вкладання економічних можливостей суспільства в покращання значущих для населення характеристик умов життя, інакше кажучи, якість життя є комплексною оцінкою добробуту населення, а саме, забезпечення доступності та підвищення якості широкого набору благ, цінних для людського життя [3].

Традиційно в Україні, вирішення проблем бідності пов'язується з підвищенням державних соціальних стандартів та розширенням бюджетних можливостей соціальної політики. Надмірне зростання вагомості бюджетного забезпечення означає позбавлення домогосподарств доступу до альтернативних (комерційних) механізмів задоволення своїх потреб: державна освіта стає для

багатьох українських родин безальтернативною, тому що низькі доходи позбавляють їх доступу до освіти, інших важливих послуг, що надаються на комерційній основі. А така монопольна роль бюджетних галузей соціальної сфери є дуже потужним чинником зловживань та зниження ефективності використання їх ресурсного потенціалу.

Наше дослідження перебуває на перетині двох напрямів наукових розробок: оцінювання суспільних наслідків державної політики і цільових програм – з одного боку, та оцінювання якості життя населення – з іншого. Метою нашого дослідження є поглиблення розуміння залежності характеристик якості життя в Україні від пропорцій розподілу між державним і комерційним секторами економіки ресурсів, які виділяються на покращання цих характеристик. У якості об'єкта дослідження обрано такий аспект якості життя, як послуги з надання освіти.

Результати функціонування економічної діяльності безпосередньо впливають на відповідні характеристики якості життя населення а ефективність її функціонування підлягає оцінці. Зокрема, такі аспекти якості життя як доступність та якість освіти можна достатньо коректно вважати залежними від функціонування відповідної галузі, а її результати оцінювати за досягнутими значеннями показників доступності та якості освіти. Для перетворення покращання якості життя на чинник зростання виробничих можливостей необхідно, щоб таке покращання супроводжувалось збільшенням інвестування в людський капітал, при цьому, щоб розширення трудового потенціалу за структурою відповідало потребам розвитку і підвищення організаційно-технічного рівня економіки.

Закон про освіту не дозволяє скорочувати витрати на галузь нижче 7% ВВП. Абсолютні цифри виглядають не так райдужно. І раніше Україна [не досягала](#) цієї планки, втім, як і в цьому році (4,7% від ВВП). У відповідності до дослідження PISA, у 2020 році на одного учня Україна витратила майже 24,7 тис. дол. за весь період його навчання з шести до п'ятнадцяти років (тоді як у 2018 році було 27,0 тис дол.). [У той же час цей показник](#) має перевищувати 50,0 дол., оскільки менші видатки негативно позначаються на успішності. З 2010 р. по 2020 р. реальні (виражені в цінах 2010 р.) обсяги ресурсного забезпечення освіти в Україні скоротились більше ніж на 21%. При цьому, структура фінансових ресурсів освіти лишилась практично незмінною [2].

Зростання вагомості бюджетних трансфертів та законодавчо встановлюваних соціальних стандартів для визначення рівня та якості життя населення не вирішує, а консервує проблему низької якості життя. Коли «рівнодіюча» державного регулювання спрямована не на заохочення розширення попиту на високо кваліфіковану й гідно оплачувану працю, а на компенсацію недостатності доходів працюючих, то негативні наслідки податкового тиску переважають позитивні наслідки від перерозподілу від «менш до більш нужденних».

Для змістовної оцінки впливу параметрів функціонування галузей національної економіки на динаміку якості життя населення можуть застосовуватись показники доступності створюваних такими галузями благ (співвідношення індексів цін продукції галузей і індексів доходів

домогосподарств) та індекси фізичних обсягів споживання благ, створюваних цими галузями.

Використання запропонованої пари показників для оцінки внеску освіти і охорони здоров'я в динаміку якості життя населення України дозволило встановити прямий зв'язок між темпами подолання монополії державного фінансування і темпами розширення масштабів створюваних галузю благ, що споживаються домогосподарствами. Водночас, збереження домінування бюджетного фінансування, що спостерігається в освітній галузі України, хоча й сприяє збереженню доступності створюваних галузю благ, проте суттєво уповільнює процеси її розвитку, перешкоджає розширенню пропозиції та її диверсифікації, відповідно з потребами споживачів.

Відповідно, в умовах сучасної України, в домінуванні бюджетного фінансування ми вбачаємо скоріше перешкоду, ніж передумову поліпшення внеску галузі в зростання якості життя населення, оскільки, забезпечуючи доступність створюваних галузю благ, така монополія, водночас, провокує розвиток неформального сектору (масштаби такого сектору освітньої галузі за оцінками багатьох експертів не набагато менші за обсяги офіційного бюджетного фінансування) та суттєво обмежує можливості розвитку галузі відповідно до потреб населення.

### Список використаних джерел

1. Ярчук А.В. Качество жизни в контексте теории и практики социального благосостояния / А.В.Ярчук // VII Международная научно-практическая конференция: «Наука и инновации – стратегические приоритеты развития экономики государства» Костанайский инженерно-экономический университет им. М. Дулатова, Акимат Костанайской области, 2016. – С.460-464.
2. Ярчук А.В. Рівень і якість життя населення України та методи їх оцінки / А. В. Ярчук // «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інноваційного забезпечення розвитку економіки». Монографія за редакцією Л. В. Синяєвої, С. А. Нестеренко – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – С. 425-427.
3. Ярчук А.В. Індикатори оцінки якості життя населення/ А.В.Ярчук // Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» присвячена до 120-річчя НУБІП України. – 2018. – 117 с.
4. Ярчук А.В. Якість життя населення в контексті взаємодії комерційного і бюджетного секторів соціальної сфери / А.В.Ярчук //Науково-економічний та суспільно-політичний журнал «Україна: аспекти праці». – К., 2018. – С.16-22.
5. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) /Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#)// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
6. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного

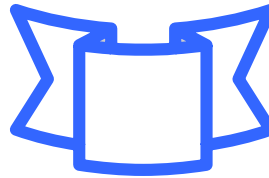
агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

7. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340



**Секція № 4**

**Інноваційні  
екологізації розвитку аграрної  
сфери України**



**Орест ЗАХАРІВ**

д.с.-г.н., професор кафедри екології, охорони навколишнього середовища та збалансованого природокористування, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» м. Бережани, Україна

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ  
РЕСУРСАМИ У БАСЕЙНІ МАЛОЇ РІЧКИ  
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОСФЕРИ**

Екологічна мережа у басейні річки Гнила Липа передбачає формування цілісної системи, яка б забезпечувала збереження біологічного і ландшафтного різноманіття, природних екосистем, видів і популяцій рослин і тварин та середовищ їх існування, а також природних шляхів їх поширення і міграції.

Основою екологічної мережі басейну річки Гнила Липа є природно-заповідні території та об'єкти загальною площею 2,89 тис. га, що становить 2,3 % території басейну. Проте існуюча мережа природно-заповідних територій представляє лише певну частину наявного біологічного і ландшафтного різноманіття на різних рівнях системно-структурної організації і не охоплює належною мірою всі типи ландшафтів, не формує цілісної системи, яка забезпечує стійкість ландшафтних систем, збереження біологічного і ландшафтного різноманіття.

Найважливішим завданням формування регіональної екологічної мережі є створення заповідних об'єктів у Перемишлянському районі Львівської області, Бережанському районі Тернопільської області та Рогатинському районі Івано-Франківської області.

Сучасний стан рослинного покриву сіножатей і пасовищ під впливом антропогенного навантаження змінюється. Під загрозою зникнення або помітного зменшення участі в травостойі є близько 60 видів. При цьому знижується участь цінних кормових злаків, бобових і різнотрав'я, внаслідок чого знижується продуктивність пасовищ і сіножатей, погіршується кормова цінність рослинницької продукції. Всі ці фактори свідчать про необхідність вжиття заходів для збереження фіторізноманіття сіножатей і пасовищ.

*Висновки.* Таким чином, пропонуються наступні обмежуючі та стабілізаційні заходи для стабільного розвитку прилеглих до басейну річки Гнила Липа агросферних територій:

- Максимально зберегти площі природних угідь від їх трансформації в орні землі.

- Здійснити заходи по розчистці природних кормових угідь від кущів, алювіальних і делювіальних наносів, хмизу, плануванню мікрорельєфу.
- З метою поліпшення флористичної насиченості рослинних угруповань, доцільним заходом є підсів трав. Цей захід переслідує два аспекти: по-перше, у такий спосіб збагачується видовий склад фітоценозів; по-друге, завдяки підсіву цінних у кормовому відношенні бобових і злаків поліпшується якісний склад та енергетична цінність сіна і зеленого корму. Разом з тим зростає продуктивність угідь.
- Провести поверхневе поліпшення угідь. Воно передбачає внесення мінеральних та органічних добрив. Пропонується вносити мінеральні добрива в дозах з розрахунку по 50-100 кг/га кожного з компонентів.
- Забезпечити охорону рідкісних лучних і болотних видів та рослинних угруповань. Лучна і болотна рослинність найменш репрезентивна в мережі природоохоронних об'єктів. Тому слід виявляти рідкісні та еталонні рослинні угруповання для включення в мережу природоохоронних об'єктів.

#### Список використаних джерел:

1. Приходько М.М., Сав'юк В.О. *Івано-Франківська область. Екологія і оптимізація природокористування.* – Івано-Франківськ, 1996. – 137 с.
2. Грозинський Д. Екологічні ризики і біологічна різноманітність // *Рідна природа.* – 2002. – № 2. – С.22.
3. Фурдичко О.І. *Карпатські ліси: проблема екологічної безпеки і сталого розвитку.* – Львів: *Бібльос*, 2002. – 192 с.

**Людмила СИНЯЄВА,**

д.е.н, професор, кафедра менеджменту

**Сергій MOVCHAN,**

к.т.н., доцент,

зав.кафедрою геодезії та землеустрою

msi.movchan@gmail.com

Таврійський державний агротехнологічний

університет імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ

Екологія та економіка тісно пов'язані між собою. Добре, коли наслідки господарської діяльності людини намагаються зменшити через відновлення природи. Але, нажаль, це не завжди відбувається, і зараз весь світ знаходиться у стані масштабної екологічної кризи.

Кожного разу, коли заходить мова про зіткнення економічних інтересів з екологічними вимогами, в першу чергу, мають на увазі матеріальний, «фізичний» вплив людини на природу: споживання природних ресурсів і забруднення оточуючого середовища. Але це справедливо тільки почасти. До взаємовідносин суспільства і техносфери з їх природним оточенням залучені всі структури і функції економіки — виробництво, розподіл, споживання і обмін, як мінімум в

тій мірі, в якій гроші, товари і послуги, необхідні для використання і відтворення природних ресурсів, є об'єктами економіки. Їх взаємозалежність і підпорядкування стають більш явними. До цього факту прийдеться звикнути не тільки економістам, але й екологам.

Основою макроекономіки є два фундаментальних факти:

- 1) матеріальні потреби людей і всього суспільства безмежні;
- 2) матеріальні ресурси — тобто засоби задоволення потреб — обмежені або дуже рідкісні.

Ці факти охоплюють всю проблему економіки, в якій знаходить своє віддзеркалення економічний критерій оптимальності — максимально можливе задоволення потреб при обмеженості ресурсів.

Екологія та економіка все більше переплітаються між собою — на місцевому, регіональному національному і глобальному рівнях. Екологічна ситуація у світі, яка оцінюється як стан екологічної кризи, поряд з загостренням глобальних соціально-економічних і політичних проблем, потребує зупинки небезпечних тенденцій і зміни курсу розвитку сучасної цивілізації. Для вирішення цієї надскладної проблеми необхідно поєднання політичної волі, міжнародних зусиль і зміни парадигми економіки, яка полягає в переході від економічної системи цивілізації до еколого-економічної системи.

Впродовж тривалого періоду людина почувала себе підкорювачем природи. З часу розгортання промислової революції сформувалась модель екстенсивного нарощування масштабів залучення природних ресурсів спочатку в розширення промислової діяльності, а далі у розвиток транспортних комунікацій і житлово-побутової сфери. Останні 20-25 років значно зросло господарське навантаження на природні комплекси і дуже гостро постало питання охорони оточуючого середовища від надзвичайного антропогенного пресу.

Близкість зв'язку економіки та екології виявляється уже в назвах цих галузей знань. Економіка (від грецької, – уміння ведення домашнього господарства) – сукупність виробничих відносин певного суспільства, його економічний базис; народне господарство певної країни або його частина, що включає певні галузі і види виробництва. Економіка – це господарська діяльність суспільства, основною задачею якої є задоволення всіх потреб людини. Проте вплив економіки є неоднозначним. З одного боку, з її допомогою життя людей полегшується, стає більш комфортним, полегшується праця на виробництві. З іншого боку, промисловість наносить значну шкоду не тільки природі, але й здоров'ю людини [2].

Екологія (від грецької – дом, житло, місцеперебування) – наука про взаємодію живих рослинних і тваринних організмів і утворюваних ними спільнот між собою і оточуючим середовищем. Інакше кажучи, це наука про наш спільний дім. Все живе на планеті, будь то рослини, тварини або люди, тісно пов'язані між собою, і навіть незначні зміни в природі можуть призвести до важких наслідків [1].

У ХХ ст., у зв'язку з посиленням впливу людини на природу, екологія набула особливого значення як наукова основа раціонального природокористування й охорони живих організмів. Термінологія в даній галузі знань не визначилась й

існує багато проблем в розробці понятійного апарату. Не дивлячись на протести спеціалістів-екологів проти вільного вживання термінів, «екологія» сьогодні ототожнюється з «охороною оточуючого середовища» [4].

Суть охорони оточуючого середовища полягає в раціональному співвідношенні екологічних інтересів суспільства в чистому, здоровому й високопродуктивному природному середовищі з його економічними інтересами, пов'язаними із задоволенням матеріальних потреб людей. Ці інтереси єдині, оскільки в центрі їх стоїть людина, забезпечення якості її життя. Разом з тим вони суперечливі у своїй основі. Людина одночасно є не тільки об'єктом впливу оточуючого середовища але і суб'єктом такого впливу, що негативно позначається на її здоров'ї, добробуті, на стані природного середовища.

Развиваючи різні галузі економіки, людина наносить непоправну шкоду природному середовищу, а саме: знищення лісів; розорання плідючих земель; неякісна вода; забруднення повітря; деградація земельних ресурсів; небезпечні геологічні процеси; побутові відходи; об'єкти військової діяльності; Чорнобильська катастрофа; забруднення води і повітря шкідливими речовинами – відходами виробництва.

Людство має зрозуміти, що знаходиться на шляху самознищення. З цього є три виходи. Перший: суттєве обмеження або припинення антропогенної дії на природу – це екологічна утопія. Другий: розвиток економіки без урахування екологічних обмежень – це економічний екстремізм, який призводить до деградації природи й погибелі людства. Залишається один – третій вихід: поєднання економічних і екологічних потреб. Але поєднання може бути різним. Практика свідчить, що попередній розвиток суспільства відбувався під пріоритетом економіки, що призвело до екологічної кризи. Отже, необхідно змінювати усталене співвідношення в пріоритетах, знайти оптимальне поєднання економічних і екологічних інтересів [3].

З метою максимального зниження шкоди, яка наноситься природі в результаті господарської діяльності людини, запропоновано впроваджувати такі заходи:

- Побудова потужних очисних споруд на виробництвах, завдяки яким шкідливі речовини викидаються в воду або атмосферу в мінімальних концентраціях, безпечних для здоров'я людини і оточуючого середовища.

- Розробка безвідходних виробництв з замкнутими виробничими циклами.

- Посадка лісів на місці вирублених дерев, заповнення водойм підтопченим молодняком замість виловленої риби.

- Створення природоохоронних територій, де забороняється будь-яка господарська діяльність.

- Отримання електроенергії з чистих джерел: побудова сонячних електростанцій, практично те ж саме стосується і вітроелектростанцій, які стають все більше популярними у світі та в Україні зокрема.

- Доходи з відходів. Саме звалища від видобутку нафти, природного газу, руди можуть стати додатковими джерелами видобутку цементу чи кераміки, а побутове сміття – добрива чи горючого газу[6].

Необхідно зазначити, що як і виробництво, так і еколого-економічна система

не може охоплювати всі взаємозв'язки людини і природи; вона є лише частиною більш багатой і різноманітної соціально-екологічної системи.

### Список використаної літератури

1. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» від 21 грудня 2010 року №2818 - VI.
2. Балацький О. Ф. Екологічний менеджмент: проблеми і перспективи становлення та розвитку [Текст] / О. Ф. Балацький, В. О. Лук'янихін, О. А. Лук'янихіна // Економіка України. – 2000. – № 5. – С. 67–73.
3. Веклич О. О. Економічний механізм природокористування: аналіз дієвості // Вісник НАН України. – 2001. – № 8. – С. 35-42.
4. Галушкіна Т.П. Еколого-збалансовані пріоритети розвитку територій: концептуальні засади та організаційний механізм / Т.П.Галушкіна, Л.М.Грановська.–Одеса, 2009. –372 с
5. Данилишин Б. М. Економіка природокористування [Текст] / Б. М. Данилишин, М. А. Хвесик, В. А. Голян. – К.: Кондор, 2009. – 466 с.
6. Жарова Л.В. Стратегічні засади та нормативно-правове забезпечення формування національної екологічної політики/ Л.В. Жарова. // Механізм регулювання економіки. –2008. –№ 4, Том 2. –С. 127-134.
7. Мельник Л. Г. Екологічна економіка. [Текст] / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. – 346 с.
8. Рогач С. М. Стан та еколого-економічні проблеми сільськогосподарського використання в Україні [Текст] / С. М. Рогач, Т.А. Гуцул // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – Вип. 73. – Ч. 2. – С. 256-263.

**Олена ТАРАН-ЛАЛА,**

д.е.н., професорка кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

**Ірина РЕШЕТНИК**

магістрантка,

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

### ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Аграрне виробництво в Україні є одним із важливих напрямів економічного розвитку, але також є і одним із джерел забруднення навколишнього середовища шкідливими відходами. Для цього треба орієнтуватись на досвід іноземних спеціалістів у цій сфері, та використовувати їх технології та методи які направленні на зменшення кількості шкідливих відходів, використання безпечної сировини, очисні технології з регулярною перевіркою їх роботи та безпечності і використовувати їх нові версії.

За Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» основними принципами охорони навколишнього природного середовища є: пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності» [1]. Нажаль, не всі підприємці дотримуються законів, які юридично регулюють стан навколишнього середовища. У наслідок чого відбулось зменшення площ посівів, занепад сільських територій, агрохолдингізація, скорочення робочих місць, відсутність інтересу споживачів до екологічності продукції, зниження родючості ґрунту і деградація земель.

Проблеми екологічної безпеки в Україні є предметом численних досліджень. Теоретичні та практичні питання екологічної безпеки досліджувались в публікаціях та наукових працях багатьох вітчизняних авторів [2-6]. Проте, існуючі дослідження в даній сфері не розкривають у повній мірі особливості екологічної безпеки підприємництва саме в аграрній сфері. Тому необхідний теоретичний та практичний аналіз вищезазначених проблем, що комплексно відобразить стан екологічної безпеки підприємництва в аграрній сфері, що і обумовило актуальність даного дослідження.

Метою роботи є обґрунтування проблем екологічної безпеки підприємництва в аграрній сфері України та визначення основних напрямів їх вирішення.

Для розвитку та покращення аграрної сфери необхідно бути зацікавленими в іноземних інвестиціях які допоможуть розвинути економіку нашої країни. Інвесторів завжди цікавить питання рівня екологічних систем на підприємств, тому що за відсутністю очисних споруд воно стає вразливим для звернень та нарікань з боку контролюючих органів. Високий рівень екологічної безпеки сприятиме покращенню репутації підприємства.

Для покращення екології аграрних підприємств слід запобігти втраті родючих земель, для цього треба комплексно вирішувати проблеми. Перш за все, акцентувати увагу на запроваджені новітніх ґрунтозахисних, безпечних і екологічних технологій вирощування сільськогосподарських культур які орієнтуються на конкретну територію. Використання органічних добрив сприятиме розширенню посівів багаторічних трав та бобових культур. Виснаження ґрунту можна попередити збагачуванням органічними речовинами та не використовувати їх занадто інтенсивно.

На даний момент система мотивації підприємців для покращення екологічних умов в аграрній сфері не заохочується належним чином, і через це, лише контролю за процесом виробництва не достатньо. Для підприємництва в аграрній сфері перехід на екологічне виробництво повинно стати безболісним як один із чинників стимулювання. Фінансування наукових досліджень аграрних технологій може дати змогу покращити відношення підприємців до органічних методів збереження навколишнього середовища. Також обізнаність звичайних людей, а саме проведення екологічних конференцій, екологічних заходів та заохочень може збільшити інтерес до агропромисловості.

Таким чином, вирішення проблем екологічної безпеки підприємництва в аграрній сфері України та проведення екологізації мають стати одним із

пріоритетних завдань аграрного виробництва, що сприятиме покращенню іміджу України як виробника та експортера високоякісної здорової органічної продукції.

### Список використаних джерел:

1. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-ХІІ. Дата оновлення: 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення 01.10.2021 р.).
2. Білявський Г.О., Падун М.М., Фурдуй Р.С. Основи загальної екології. Київ: Либідь. 1995. 368 с.
3. Гандзюра В.П., Гандзюра Л.О. Екобезпека в Національній системі стійкості. *Стратегія розвитку держави в умовах новітніх викликів міжнародному порядку: політичний, правовий, економічний, гуманітарний, екологічний виміри*: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: Видавництво ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 132-142.
4. Гулик Т.В., Гулик В.А., Сандул О.В. Планування та розробка системи екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. Серія «Економіка». 2019. т.24. Вип. 4(77), С.104-111.
5. Савченко О.Ф. Еколого-економічна безпека стану навколишнього середовища в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 14-18.
5. Лисак О.І. Проблеми екологізації сільськогосподарського виробництва. Електронний ресурс. 2013. URL: [http://irbisnbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_25.pdf](http://irbisnbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_1_2_25.pdf) (дата звернення 01. 10. 2021р.)
6. Сагайдак Ю.А. Екологічний менеджмент: нові можливості діяльності українських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск № 2 (14). 2015. С. 134-143.

**Галина ХРИСТЕНКО,**

к.е.н., доцентка кафедри економіки підприємства,  
ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани, Україна

## **ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

В умовах глобалізації та євроінтеграції виникає необхідність переходу на принципи сталого розвитку в агропродовольчій системі. Одним із шляхів реалізації екологічно збалансованого розвитку є застосування альтернативних методів сільського господарства, найпоширенішим серед яких є органічне землеробство. Органічне виробництво є практичною реалізацією концепції

сталого розвитку сільських територій, що передбачає поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціального захисту як взаємодоповнюючих елементів ефективного стратегічного розвитку економіки України.

Органічне виробництво можна трактувати як цілісну систему господарювання та виробництва органічної продукції, яка забезпечує збалансовану динамічну рівновагу економічної, соціальної та екологічної її складових з метою об'єднання соціально-економічного зростання аграрного сектора економіки, збереження та відтворення природно-ресурсного потенціалу, збільшення обсягів якісних і безпечних продуктів харчування, підвищення життєвого рівня населення.

Згідно Постанови Ради Європейського Союзу № 834/2007 органічне виробництво – це цілісна система господарювання та виробництва харчових продуктів, яка поєднує в собі найкращі практики з огляду на збереження довкілля, рівень біологічного розмаїття, збереження природних ресурсів, застосування високих стандартів належного утримання (добробуту) тварин та метод виробництва, який відповідає певним вимогам до продуктів, виготовлених з використанням речовин та процесів природного походження [1].

В Україні є всі передумови для розвитку органічного сільськогосподарського виробництва - потужний природний потенціал; сприятливі кліматичні умови; висока родючість ґрунтів; наявність великих площ екологічно чистих сільськогосподарських угідь; низький рівень використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин; забезпеченість аграрної сфери економіки трудовими ресурсами; наявність ринку потенційних споживачів; експортна привабливість органічної продукції для країн ЄС.

За даними дослідницького інституту органічного сільського господарства (FiBL) та Міжнародної федерації органічного сільськогосподарського руху (IFOAM), Україна посідає 11-е місце в Європі за площею органічних сільгоспугідь. За останні 5 років вони збільшилися на 54%. Однак за обсягом внутрішнього ринку органічних продуктів Україна займає лише 25-е місце в Європі. З кожного гектара органічних сільгоспугідь у нашій країні на внутрішній ринок постачається продукції лише на €50, а в країнах Європи - в середньому €2345, що в 47 разів більше. Цей факт дозволяє стверджувати, що органічне виробництво України зорієнтоване на експорт. Близько 80% вітчизняної органічної продукції експортується в розвинені країни [2].

До основної органічної продукції, яку вирощують в Україні і експортують, належать зернові, бобові, олійні, баштанні культури, ягоди, овочі, зелень, фрукти, м'ясо, гриби, горіхи, мед.

Найбільшими виробниками органічної продукції в Україні є ПП «Аргоекологія» Шишацького району Полтавської області та ПП «Галекс-Агро» Новоград-Волинського району Житомирської області.

Основними причинами низької ефективності органічного агровиробництва в Україні є: недосконале інституційне забезпечення та відсутність державної фінансової підтримки; відсутність чіткої, затвердженої на державному рівні системи сертифікації органічного агровиробництва; інноваційна пасивність більшості виробників; слабка обізнаність виробників щодо специфіки органічного



виробництва та населення щодо переваг органічної продукції; переважання експорту органічної сировини; переробка, виробництво, гуртова та роздрібна торгівля органічними продуктами споживання все ще перебувають у нерозвиненому стані; недостатня розвиненість ринків збуту органічної продукції; недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури; висока вартість позичкових коштів; відсутність дієвого механізму страхування ризиків у сільському господарстві.

З метою забезпечення ефективного розвитку органічного агровиробництва необхідно удосконалити господарський механізм функціонування зазначеного виду господарювання шляхом надання державної підтримки, законодавчого та інформаційного забезпечення із застосуванням відповідних методів і важелів впливу.

Незважаючи на перешкоди для розвитку вітчизняного органічного виробництва, в Україні формується культура споживання органічних продуктів та існує потенціал для розвитку даного сегмента агропродовольчого ринку.

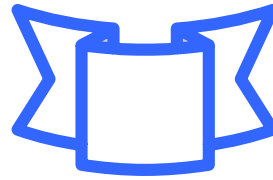
Органічне агровиробництво, як перспективна галузь, дозволяє реалізувати концепцію сталого розвитку агросфери за рахунок соціально-економічної й природно-ресурсної збалансованості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Постанова Ради Європейського Союзу № 834 URL: <http://www.organicstandard.com.ua/standards>.
2. Органік в Україні / Федерація органічного руху в Україні URL: <http://www.organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29>.

**Секція № 5**

**Проблеми маркетингу і логістики в умовах глобалізації**



**Оксана МОСІЄНКО,**

к.е.н., викладач

ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж КНТЕУ»

**Ірина ХРОБУСТ**

викладач

ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж КНТЕУ»,

м. Житомир, Україна

**ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПРИЙОМИ РЕКЛАМИ**

В еру стрімкого розвитку ринку та панування інформації здивувати та привабити споживача стає все важче. За умов рекламного достатку споживчої аудиторії, підприємствам необхідно виділятися та запам'ятовуватися, що вимагає використання інноваційних технологій у сфері маркетингу. Сьогодні можливості багатьох видів реклами є обмеженими; класична реклама, у більшості, не викликає усвідомленої реакції покупців на товар та пропозиції. Саме тому маркетингові інновації охоплюють передові технології створення та поширення реклами.

Питанням аналізу інновацій у сфері рекламної та маркетингової діяльності, присвячено праці таких науковців, як: Войнаренко С., Ковальчук С., Лазебник М., Савицька Н., Тараненко І., Яременко С., Чухрай Н.

Метою статті є аналіз інноваційних маркетингових технологій реклами.

Розробка та впровадження маркетингових інновацій в ринкових умовах – це єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємств через відкриття нових ринків збуту, підвищення обсягів продажів та впровадження нових марок. Під інноваціями в маркетингу розуміють використання вдосконалених чи нових методів та інструментів маркетингу під час процесу створення й розповсюдження товару (технології, послуги, управлінського рішення) з метою ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів та виробників [1]. Сьогодні крім традиційних рекламних прийомів впливу на кінцевого споживача існують також прийоми з використанням інноваційних технологій. Так, одними з популярних маркетингових прийомів реклами, які забезпечують впізнаваність товару та фірми є:

- прийом фірмового стилю, полягає у тому, що складові реклами такі як шрифти, графічні зображення, кольори, сталі словесні звороти рекламних звернень, мелодії та інші звукові сигнали, притаманні всім спільним елементам маркетингу підприємства, від логотипів підприємства, стилю оформлення ділової документації до цінників та упаковки. Що дає змогу відразу ідентифікувати знайому фірму і запам'ятати товар;

- прийом нарощування інформативності реклами, полягає у частковій зміні текстів подальших оголошень порівняно з попередніми в напрямі доповнення і деталізації наданої в них інформації [2]. Наприклад, у першому оголошенні

рекламуються наявні моделі взуття, в другому -- називаються матеріали, з яких це взуття зроблене, в третьому - наголошується на високій якості цих матеріалів. Такий підхід активізує цікавість, та так само може відноситися до прийому «дозрівання споживача».

- прийом «айз-стоппер» - це картинка, фото, фраза, слово на чому зупиняється зір при перегляді рекламного зображення [3]. Цікаво, що найкращими варіантами «айз-стоппер» є зображення жінки (ось чому так багато жінок на рекламних фото), дітей та тварини. Ефективними засобами привертання зору є також слова (наприклад - УВАГА), ілюмінація та рухливі елементи реклами.

- прийом драматизації полягає в тому, що сюжет реклами розгортається на фоні драматичних подій, що відбуваються внаслідок відсутності товару, що рекламується [3]. Наприклад, рекламний сюжет, де людині погано і її відвозить «швидка допомога», і всього цього могло б не бути, якщо б у будинку були ліки фірми «Х».

- прийом контрастності змісту реклами, полягає в тому, що зміст оголошення має контрастувати зі змістом інших розташованих поряд оголошень. Наприклад, реклама шоколаду поряд з рекламою промислових товарів.

- прийом «секретної» реклами, полягає у способі розповсюдження через «своїх» людей, «по секрету». За таким прийомом реклама подається як цінна інформація про товар, акції, що підсилює цікавість до неї. Наприклад, реклама про нові ефективні ліки, корисні продукти, або обмежену пропозицію, тощо.

- прийом гри слів, або публіцистичний жанр - передбачає використання легко запам'ятовуваних віршів, слів та речень. Вдало можна використовувати різні каламбури чи цікаві словосполучення. Наприклад, «Не гальмує – снікерсуй!».

- прийом римування (як похідний з попереднього) . Римована реклама швидше запам'ятовується і має властивість передаватися потім самостійно від людини до людини.

- прийом «вже-вже» – прийом, що не лише привертає увагу до реклами, а й спонукає споживача до дії. Наприклад, звертання: "Лише сьогодні ми пропонуємо...", «Акція дійсна лише до 24 годин...» підкреслюють обмеженість дій у часі та формують готовність споживача придбати товар саме в певний час.

- прийом «останнього шматочка» передбачає обмеженість наявності товарів для реалізації, або щодо кількості покупців, потреби яких можуть бути задоволені. Наприклад, наявність останньої пари взутті певного фасону, або розміру.

- прийом сталих рекламних гасел полягає у використанні завжди тих самих лаконічних словесних зворотів у різних рекламних оголошеннях, перетворенні цих зворотів у своєрідну словесну візитну картку фірми. Наприклад, рекламний слоган – «Свято наближається!».

Сучасний маркетинг не можливий без застосування креативних інформаційних технологій [4]. Особливу зацікавленість викликають прогресивними ідеї використання у рекламі, такі як:

- мультипанелі – динамічна установка забезпечує зміну, повторення рекламних зображень, що дає можливість мати різне число рекламних поверхонь;
- мультиплларс – 3-х стороння тумба з 6 змінними зображеннями, які при повороті тумби видно з кожного боку;
- туманний екран – особлива проєкційна конструкція, що складається з численних повислих у повітрі найдрібніших водяних частинок, які людським оком розглядаються як туман з зображенням, що витає в повітрі. Таке зображення здатне привернути увагу [5].

У сучасному маркетингу використовуються креативні технології трьох вимірною зображення та доповненої реальності. Наприклад, можна побачити трьох вимірну модель товару, розташувавши перед веб-камерою рекламний буклет з його зображенням. Стрімкого розвитку набувають інтернет-реклама, а саме такі інноваційні технології, як: Rich Media (мультимедійна широкоформатна реклама в інтернеті); BackScreen (реклама, що завантажується позаду відкритого вікна рекламного майданчика); FlyingScreen (частина рекламного модуля виходить за межі стандартного банера на короткий період часу); FullScreen (реклама з'являється понад змісту рекламного майданчика на короткий проміжок часу, 2-4 секунди, після чого автоматично зникає). Найновітнішою технологією є Ground FX ультрамодерна інтерактивна проєкція, яка дозволяє споживачу не просто спостерігати за рекламним сюжетом, але і брати в ньому участь.

*Висновки.* Враховуючи, що споживачі мають доступ до величезних об'ємів інформації, традиційній рекламі доведеться серйозно потіснитися звільняючи місце новітнім технологіям маркетингу. Застосування унікальних рекламних технологій допомагає найбільш яскраво представити рекламу і ефектно підкреслити імідж організації та привернути увагу до будь-якого товару.

#### **Список використаних джерел:**

1. Войнаренко С.М. Інноваційні маркетингові технології як напрям підвищення ефективності комунікацій. Економіка: реалії часу. 2013. № 5. С. 70–74.
2. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. Маркетинг в Україні. 2016. № 3. С. 18–33.
3. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку В2С. Маркетинг і цифрові технології. 2017. № 1. С. 20–33.
4. Тараненко І.В., Яременко С.С. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. Економічний нобелівський вісник. 2016. № 1. С. 207–217.
5. Чухрай, Н.І. (2011), *Маркетинг інновацій*, Видавництво Львівської політехніки, Львів, Україна. – 256 с.

**Яна ТАРАСЕНКО,**

студентка 4 курсу, спеціальність «Менеджмент»,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

**Науковий керівник: Вікторія НЕХАЙ,**

д.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,  
м. Мелітополь, Україна

## **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПАРАДИГМ В ЛОГІСТИЦІ**

**Мета дослідження.** Визначення основних парадигм в логістиці, що впливають на економічну стійкість підприємства, а також обґрунтування технології прийняття типових логістичних рішень в процесі їх реалізації.

**Основні матеріали дослідження.** Аспекти проблеми адаптації і ефективного формування парадигми в логістиці останнім часом досить активно досліджують, проблема ця ще не знайшла комплексного розв'язання в працях вітчизняних науковців. Літературні джерела вказують на те, що парадигма – теорія прийняття рішення дослідницьких задач.

Еволюція логістичної концепції тісно пов'язана з парадигмами в логістиці. Виділяють такі основні парадигми:

- аналітична;
- технологічна;
- маркетингова;
- інтегральна.

Аналітична парадигма займається проблемами управління матеріальним потоком. Її характерною особливістю є побудова достатньо складної економіко-математичної моделі, що відображає логістичну проблематику.

Технологічна парадигма пов'язана з розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. Суть цієї парадигми полягає в тому, що завдяки неї можна сформулювати загальну проблематику управління матеріальними потоком логістичного об'єкту, та побудувати інформаційно-комп'ютерне забезпечення вирішення проблеми [1, с. 110].

Якщо потрібно звести логістичні рішення, застосовують маркетингову парадигму. Ця логістична система повинна реалізувати стратегічну мету фірми – вивчити кон'юнктури ринку, визначити конкурентних переваги підприємства, прогнозування попиту і т. д.

Маркетингова парадигма – це такий системний принцип, що охоплює заходи щодо використання інформації і динаміку потоків продукції по каналах підприємства.

Це означає, що спеціалісти, покликані управляти цією діяльністю, повинні розуміти проблеми всього підприємства в цілому і враховувати, що ухвалення рішень і одній галузі логістичної системи може впливати на всю систему.

Також маркетингова логістика пов'язана з обслуговуванням покупців, враховує пропозиції продукту на ринку при заздалегідь визначених витратах і

параметрах обслуговування. Ще є тісний взаємозв'язок між процесами складування, продажу і надання послуг [3, с. 53–54].

На сьогоднішній день, впровадження логістичних принципів у маркетингову логістику є дуже вигідною справою, особливо для великих компаній із власними аналітиками і технічною базою [9, с. 212]. Але і невеликі компанії втрачають значні можливості збільшення своїх прибутків і зниження витрат через невикористання принципів маркетингової логістики в своїй діяльності. Особливо важливим є використання принципів маркетингової парадигми при розробці стратегічних рішень.

Зараз у багатьох країнах активно впроваджується нова логістична парадигма, яку більшість науковців називають інтегральною. Ця парадигма розвиває маркетингову парадигму, враховуючи при цьому нові передумови бізнесу на сучасному етапі.

Головними передумовами інтегральної парадигми такі:

- розуміння механізмів ринку і логістики як стратегічного елементу в реалізації конкурентних переваг підприємства;
- широкі перспективи інтеграції між логістичними партнерами, розвиток нових структурних відносин;
- технологічні можливості, радикальна зміна і знаходження нових горизонтів контролю і логістичного управління в усіх галузях виробництва і вживання продукції [1, с. 253].

Суть інтегральної парадигми полягає в обговоренні логістики як інструменту менеджменту, інтеграції різних функцій. Логістичне керування підприємства необхідно здійснювати у стратегічному, тактичному й операційному вимірах, воно має стосуватися довготермінових, середньотермінових і короткотермінових завдань.

**Висновки.** Логістична система згідно інтегральній парадигмі розглядається як єдине ціле, що об'єднує весь життєвий цикл формування, виробництва і реалізації продукції відповідно до попиту споживачів.

Ускладнення ринкових взаємозв'язків і збільшення суперництва, вимагають постійного перетворення й адаптації логістичних систем до внутрішніх і зовнішніх умов, що постійно змінюються, проявляються в наступному:

- збільшується швидкість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- ускладнюються фінансові взаємовідносини між логістичними ланками;
- зростає кількість зв'язків у рамках організаційно-економічних відносин в логістичних системах;
- меншає надійність логістичного ланцюга внаслідок мінливої економічної і політичної ситуації у країні.

Для підвищення стійкості і надійності у сфері виробництва необхідна подальша інтеграція в самій логістичній системі і з рухливим зовнішнім середовищем. В той же час, формуючи систему логістики, розробляючи її стратегію, необхідно зважати на специфіку галузі та інші чинники.

### Список використаних джерел:

1. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник – 2008. – № 2 (17). – с. 106–111.
2. Вівчар О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками / О. І. Вівчар // Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль: ТДТУ, 2008. – С. 253.
3. Крикавський Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / Крикавський Є. В. // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – Львів, 2000. – № 416. – С. 52–62.
4. Логістика. Навчальний посібник / [Тридід О. М., Лазаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І.]. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
5. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
6. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
7. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
8. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
9. Телетов О. С. Маркетинговий аспект в інноваційній діяльності виробників промислової продукції / Телетов О. С. – Маркетинг: теорія і практика. Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2002. – С. 208–215.

**Оксана ПОЛІНКЕВИЧ,**

Д.е.н., професорка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна

### **ЕФЕКТИВНІ ТРИГЕРИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ**

В умовах неоіндустрального суспільства виникає необхідність у впливі на потенційних клієнтів за допомогою подій чи механізмів, які запускають особливий психоемоційний стан. Це можна досягнути через тригери (*від англ. Trigger – спусковий гачок*) [1]. Завдяки ним відбувається реакція людського мозку на подразник будь-якого типу. Такими подразниками можуть бути ситуація, дія, звук, текст або картинка. Завдяки цьому інструменту клієнти

приймають рішення про покупки моментально без замислень. Основними цілями, які реалізують тригери є:

- 1) збільшення конверсії;
- 2) усунення заперечень аудиторії;
- 3) зняття бар'єрів;
- 4) підвищення продаж;
- 5) прискорення купівельного циклу;
- 6) програмування поведінкових імпульсів;
- 7) здійснення клієнтом цільових дій.

Це відбувається через те, що тригери запускають емоційний механізм, який перетворює один стан у інший – радість у гнів, страх у бажання, подив до жадібності у достаток.

Загалом тригери можна поділити на дві групи:

- 1) економічні, які пов'язані із дією на свідомість покупця економічними інструментами;
- 2) соціально-психологічні – зміна рішень виникає під впливом соціально-психологічного дисбалансу.

Існують певні правила використання тригерів:

- 1) існує дуже багато тригерів, які постійно оновлюються та видозмінюються під впливом зовнішнього середовища;
- 2) не можна використовувати одночасно десятки тригерів. Це може спровокувати зворотну реакцію у покупця;
- 3) потрібно відстежувати ефективність кожного окремого тригера;
- 4) використання тригерів відрізняється залежно до цільової аудиторії;
- 5) якщо реакції на тригери є автоматичними, то і протидія має бути теж автоматичною, щоб людина сама керувала собою, своїм вибором;
- 6) людський мозок набагато сильніше реагує на негативні зовнішні подразники, ніж на позитивні, через те переважаючим має бути агресивний контент, негативні психологічні тригери;
- 7) тригери працюють для конкретних цілей, які ми чітко ставимо перед собою.

Якщо ціллю діяльності підприємств туризму та готельно-ресторанної справи є привернення уваги до нового продукту або послуги, то тригерами можуть бути:

- 1) сила натовпу: всі пішли – і я піду. Коли оголошується, що цей товар або послугу купили уже 60 % відвідувачів сайту, то виникає реакція у клієнта «стада», завдяки якій актуалізується процес купівля послуги або продукту. Це відбувається тому, що людина є соціальною істотою і намагається дотримуватися принципів соціалізації, тобто бути частиною більшості;
- 2) ексклюзив. Я – унікальний! Він ґрунтується на бажанні клієнта бути особливим, відмінним від інших. Володіння ексклюзивним продуктом або інформацією забезпечує задоволення цієї потреби у людини;
- 3) взаємності. Полягає у тому, що маркетологи або копірайтери дають потенційному покупцю подарунок у формі інструкції з користування, рецептами, пробним зразком, консультацією. Відповідно до цього у покупця виникає відчуття взаємності, бажання віддячити за отриманий безкоштовно зразок;



4) обґрунтування. Щоб спонукати аудиторію до купівля продукту або послуги, потрібно навести раціональні доводи, пояснити переваги продукту або послуги, навести приклади проблем, які може вирішити ця послуга або продукт;

5) страх – найсильніший емоційний тригер. Він спонукає до реагування на те, що містить загрозу. Люди намагаються уникнути болю і втрат;

6) жадібність. Такі пропозиції «2 за ціною 1!», «мега-знижки 70 %», «тотальний розпродаж», «передпродаж», «найнижча ціна» сприяють купівлі товару або послуг покупцем, навіть якщо вона йому не особливо потрібна;

7) суперництво і дефіцит. Вислови «лімітована серія», «всього 100 одиниць в наявності», «лише перші 30 клієнтів отримають товар по пільговій ціні» запускають механізм, який сприяє купівлі через те, що хтось купить інший;

8) миттєвий результат полягає у тому, що покупець отримує вигоду одразу. Основними тригерами є: «результат після першого використання», «відправлення в той же день», «замовлення одним кліком».

*Висновки.* Запропоновані тригери в маркетинговій діяльності підприємств туризму та готельно-ресторанної справи не є новими. Вони використовуються десятиліттями. Проте важливо правильно підбирати психологічні тригери залежно від економічної мети діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кузнецова О. Психологічні тригери в ЗМІ: поняття, особливості, види, протистояння їх впливу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 883: Журналістські науки. С. 33-38  
<https://doi.org/10.23939/sjs2017.01.036>

Наукове видання

# ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції

Мелітополь, 8 жовтня 2021 року

Головний редактор – Вікторія Нехай, д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Редакційна колегія

**Світлана Нестеренко.** – д. е. н., професор, зав. кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

**Людмила Синяєва** – д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

**Наталя Бочарова** – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

Електронне видання. Формат 60\*84/16

Умовні друковані аркуші 12,79.

Замовлення № 2860

Видано та надруковано ФО-П Однорог Т.В.  
72313, м. Мелітополь, вул. Героїв Сталінграда, 3а  
Тел. (098) 243 96 51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів  
видавничої продукції від 29.01.2013 р. серія ДК № 4477