

**ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БІЛОРУСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
BROKBRIDGE (HEAD OFFICE) БРОКБРИДЖ - МІЖНАРОДНІ
ПЕРЕВЕЗЕННЯ І СЕРТИФІКАЦІЯ
КЛУБ ПРОФЕСІОНАЛІВ**

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

23 квітня 2021 року

м. Київ – 2021 рік

УДК 005.5(043.2)
С 89

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол №6 від «29» квітня 2021 р.)*

Рецензенти:

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

***Сумець Олександр Миколайович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування Національного фармацевтичного університету*

ISBN 978-966-170-059-7

С 89 «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» наукова конференція (23 квітня 2021 року). Київ. 2021. 289 с.

Збірник наукових матеріалів конференції "Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку" містить результати наукових досліджень науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та здобувачів різних рівнів підготовки Університету "КРОК" та інших ЗВО України. У цьому збірнику представлено матеріали пленарного та чотирьох секційних засідань. Матеріали пленарного засідання спрямовано на розгляд результатів сучасних наукових досліджень із новітніх напрямків розвитку менеджменту сучасних організацій. Більшість публікацій присвячено проблемним питанням управління сучасних організацій. Окремі публікації висвітлюють перспективи розвитку сучасного менеджменту. Демонструють вплив інноваційних підходів в управлінні на ефективність діяльності підприємств та компаній.

Матеріали конференції будуть корисні науковцям та практикам які цікавляться питаннями менеджменту сучасних організацій. Крім того збірник буде корисний здобувачам освітніх програм з менеджменту та маркетингу бакалаврського та магістерського рівнів підготовки та широкому колу осіб які цікавляться генезою сучасного менеджменту.

ISBN 978-966-170-059-7

ЗМІСТ

Вступне слово	9
---------------	---

СЕКЦІЯ 1.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Bielova Olena Ihorivna

Mechanism to increase the strategic activity of the enterprise: components and features	11
---	----

Абдрашитова Марина Олександрівна, Самородченко Ганна Вікторівна,

Сучасні моделі мотивації праці на підприємстві	13
--	----

Андрушко Найла Аснатівна, Кириченко Оксана Сергіївна

Розбудова організацій в сучасних умовах	16
---	----

Артюхова Софія Владиславівна, Кириченко Оксана Сергіївна

Значення управлінських рішень в діяльності підприємства	20
---	----

Бікбаєва Дар'я Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна

Закони та закономірності менеджменту в діяльності сучасного підприємства	23
--	----

Білик Вероніка Андріївна, Кириченко Оксана Сергіївна

Проблеми та перспективи розбудови організаційної структури підприємства	25
---	----

Богайчук Сергій Анатолійович, Мала Ірина Борисівна

Напрямки підвищення ефективності гірничозбагачувального комбінату	28
---	----

Буга Владислав Владиславович, Кириченко Оксана Сергіївна

Концептуальні засади формування закономірностей та принципів менеджменту	31
--	----

Бугрик Микола Ігорович, Кириченко Оксана Сергіївна

Значення прийняття управлінських рішень в сучасному менеджменті	34
---	----

Вербещук Сергій Михайлович, Кириченко Оксана Сергіївна

Удосконалення процесів контролювання роботи працівників	37
---	----

Горяшник Юлія Юріївна, Кириченко Оксана Сергіївна

Основні принципи результативного та ефективного управління організацією	41
---	----

Діденко Ольга Миколаївна, Кириченко Оксана Сергіївна

Регламентування управлінської діяльності як ефективний інструмент сучасного управління	43
--	----

Долженко Анастасія Валентинівна, Віткін Леонід Михайлович

Використання статистичних методів контролю якості кабельних виробів на ТОВ «Е&Е Кейбл Солюшнз (Україна)»	46
--	----

<i>Зінчук Катерина Петрівна, Віткін Леонід Михайлович</i>	
Організація робіт щодо управління компетентністю та розвитком персоналу відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 I 10000 в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	49
<i>Зозуля Валерія Андріївна</i>	
Управління розвитком організаційної культури в сучасних закладах освіти	52
<i>Зозуля Наталія Василівна</i>	
Управління формуванням іміджу сучасного закладу освіти	55
<i>Іваненко Федір Володимирович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Особливості механізму розвитку потенціалу підприємства та комунікаційні бар'єри їх подолання	57
<i>Івасюк Олександр Петрович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Менеджмент як специфічна сфера професійної діяльності	61
<i>Івко Ірина Олександрівна, Віткін Леонід Михайлович</i>	
Підготовка освітнього центру «Clever Kids» до запровадження принципів TQM	65
<i>Копитко Марта Іванівна</i>	
Перспективи розвитку менеджменту	67
<i>Короленко Тетяна Віталіївна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Конфлікти в адміністративному менеджменті і шляхи розв'язання	71
<i>Короленко Тетяна Віталіївна, Мала Ірина Борисівна,</i>	
Співпраця та взаємодія загальношкільних навчальних закладів з ВНЗ	74
<i>Кострюков Едуард Андрійович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Сучасні аспекти теорії процесів мотивування	77
<i>Кравчук Даніела Юріївна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Впровадження стратегічного планування розвитку підприємства	80
<i>Левицька Оксана Миколаївна, Віткін Леонід Михайлович</i>	
Особливості проведення випробувань електропобутової продукції в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	83
<i>Лисяк Софія Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Побудова організації шляхом організаційного проектування	85
<i>Литвищенко Даниїл Максимович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Значення функції контролювання в діяльності вітчизняних підприємств	87
<i>Лісова Вікторія Андріївна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Значення контролювання в системі управління	90
<i>Мала Ірина Борисівна</i>	
Інноваційна праця як стратегічний вектор становлення нової економіки	93
<i>Мостіпан Олег Володимирович, Мала Ірина Борисівна</i>	
Оптимізація витрат, як шлях до ефективності підприємств металургійної галузі	96

Малофієнко Анна Вікторівна, Кириченко Оксана Сергіївна Інформація, її види та роль у менеджменті	98
Марієнко Яна Євгеніївна, Кириченко Оксана Сергіївна Застосування сучасних важелів управління підприємствами	102
Мокрякова Регіна Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Значення функції регулювання в сучасній системі управління	105
Нагайнікова Катерина Олексіївна, Кириченко Оксана Сергіївна Сучасні аспекти розбудови організаційної структури управління підприємством	108
Наконечна Ольга Анатоліївна, Пазєєва Ганна Михайлівна Сучасні тенденції управління закладом неформальної освіти	111
Онопченко Олена Сергіївна, Мала Ірина Борисівна Розвиток персоналу, як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства	115
Орел Яна Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Вимоги, які пред'являються до інформації, їх значення в сучасному управлінні	118
Пецух Любов Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Фактори впливу на розбудову організаційної структури підприємства	120
Подерня Аліна Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Концептуальні засади еволюційного розвитку організації	123
Проценко Андрій Олександрович, Кириченко Оксана Сергіївна Формування організаційної структури управління та показники їх оцінки	127
Редько Інна Олександрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Удосконалення комунікаційної політики сучасного управління	131
Реснянський Олексій Вячеславович, Кириченко Оксана Сергіївна Стратегічні засади розбудови організаційної структури підприємства	135
Рог Олександр Олександрович, Кириченко Оксана Сергіївна Сучасна комунікаційна політика основи та перспективи	139
Рождественська Катерина Петрівна, Кириченко Оксана Сергіївна Питання формування та розвитку сучасних організацій	142
Рудніцька Дарина Романівна, Кириченко Оксана Сергіївна Механізми делегування обов'язків та відповідальності в сучасному управлінні	145
Сербіна Анна Володимирівна, Кириченко Оксана Сергіївна Задачі багаторівневого управління в менеджменті сучасних підприємств	149
Сергієнко Євген Вячеславович, Кириченко Оксана Сергіївна Проблеми централізації та децентралізації управління в діяльності підприємств в сучасних умовах	152
Слобожанюк Діана Сергіївна, Кириченко Оксана Сергіївна Роль бізнесу в суспільстві	155

<i>Солдатова Тетяна Олексіївна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств	159
<i>Сумбаєва Людмила Петрівна</i>	
Акредитація освітніх програм як один із механізмів управління освітнім процесом в закладах фахової передвищої освіти	163
<i>Сумець Олександр Михайлович</i>	
Цифровізація економіки і майбутні професії	166
<i>Чернозубкін Ігор Олександрович</i>	
Інструменти цифрової компетентності в системі підготовки фахівців з менеджменту	172
<i>Чорнобрива Юлія Максимівна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Ключові сфери сучасного менеджменту	175
<i>Шкафер Юлія Василівна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Перспективи розвитку експортного потенціалу металургійної компанії ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ Кривий Ріг»	178
<i>Юшкіна Олена Миколаївна, Пазєєва Ганна Михайлівна</i>	
Реалізація стратегічних планів в загальноосвітніх закладах під час пандемії	181
<i>Яцентюк Анастасія Сергіївна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Процеси прийняття рішень в сучасному менеджменті	185

СЕКЦІЯ 2.

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА ЗАРУБІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

<i>Воробйова Вікторія Олегівна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Шляхи підвищення ефективності логістичного управління розвитком вітчизняних агроформувань	188
<i>Жукотський Матвій Леонідович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Експортна діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні	191
<i>Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Аспекти впровадження стратегічного планування в управлінні логістичною діяльністю	194
<i>Зінченко Оксана Давидівна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Вплив транснаціоналізації на розвиток світової економіки	197
<i>Колесник Ігор Валерійович</i>	
Постпандемічні трансформації логістики в світовій економіці	200
<i>Кралін Микита Вадимович</i>	
Доставка малогабаритних вантажів за допомогою дронів: досвід і можливість його реалізації	204

<i>Лебедєв Павло Олегович, Пазєєва Ганна Михайлівна</i>	
Удосконалення організації міжнародних автомобільних перевезень небезпечного вантажу	209
<i>Лисенко Богдан Сергійович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Місце і роль логістичної системи в забезпеченні ефективності діяльності ТНК	212
<i>Лісова Анна Олегівна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Розвиток інструментів страхування вантажів та транспортних засобів	215
<i>Лобик Олексій Анатолійович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Впровадження проектування та організації системи CROSS-DOCKING в логістичному центрі	217
<i>Лопатіна Ольга Миколаївна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Місце українських компаній з прямими іноземними інвестиціями в експортній структурі національної економіки	220
<i>Нечай Олександр Ігорович, Алькема Віктор Григорович</i>	
Засади організації міжнародних автомобільних перевезень пасажирів	224
<i>Расказов Олександр Володимирович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Історичний огляд розвитку особливостей застосування інформаційно-комунікаційних технологій в логістичному забезпеченні міжнародної торгівлі	227
<i>Рибак Єгор Геннадійович, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Концептуальні засади поняття стандартизації міжнародної логістичної діяльності	231
<i>Сторожук Яна Іванівна, Кириченко Оксана Сергіївна</i>	
Міжнародний транспортний коридор — елемент транспортно-логістичної системи міжнародної торгівлі	234
<i>Терехов Віктор Іванович</i>	
Тенденції зовнішньоекономічної діяльності в Україні в сучасних умовах	237
<i>Туряниця Максим Євгенійович</i>	
Оцінка сучасного стану транспортної системи, роль та її значення для автомобільних перевезень вантажів	241

СЕКЦІЯ 3.

ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Арестенко Сергій Вікторович, Алькема Віктор Григорович</i>	
Аутсорсинг — як форма реалізації логістичної діяльності та інструмент забезпечення ефективності бізнесу	244
<i>Пономаренко Аліна Тарасівна, Віктор Григорович Алькема</i>	
Аналіз способів активного пошуку та залучення покупців	248

<i>Волчанська Валерія Валеріївна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Методи активізації продажу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі	251
<i>Васеченкова Ніколь Миколаївна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Сучасна практика компаній замовників щодо вибору постачальників товарів	254
<i>Кочмарук Вікторія Вікторівна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Алгоритми персонального продажу та їх удосконалення	256
<i>Рагімов Тарас</i>	
Оптимізація витрат в процесі закупівель товарів	260
<i>Рахімова Аріана Сергіївна</i>	
Тендер як метод реалізації закупівель	263
<i>Стрельцова Ангеліна Русланівна, Алькема Віктор Григорович</i>	
Аналіз алгоритму реалізації закупівлі	266

СЕКЦІЯ 4.

ПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

<i>Алькема Віктор Григорович, Пазєєва Ганна Михайлівна</i>	
Управлінські інструменти для профілактики хвороб та покращення стану здоров'я населення	270
<i>Волкожа Тетяна, Соколовський Микола Васильович</i>	
Стратегічне планування медичної галузі України	274
<i>Кімуржи Наталія, Соколовський Микола Васильович</i>	
Аналіз смертності населення, як важливого медико-демографічного показника розвитку людського капіталу України	276
<i>Перехрест Олександр, Сабліна Людмила Володимирівна</i>	
Аналіз медико-демографічної ситуації в Україні станом на 2018 рік	279
<i>Родина Наталія Сергіївна, Єна Анатолій Іванович</i>	
Очікувана тривалість життя, як ключовий показник рівня якості життя населення та стану громадського здоров'я	282
<i>Сумець Олександр Михайлович</i>	
Особливості розробки освітньої програми "Громадське здоров'я"	285

Шановні друзі!

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

Перша наукова конференція університету присвячена управлінській проблематиці сучасних організацій була організована та проведена колективом кафедри управлінських технологій Навчально-наукового інституту менеджменту та освіти дорослих Університету економіки та права "КРОК" при організаційній та консультативній підтримці проректора з наукової роботи докторки економічних наук, професорки Мігус І.П. Підготовка та проведення цієї наукової конференції здійснювались в умовах суворих карантинних обмежень, пов'язаних з глобальною пандемією коронавірусу. Незважаючи на цю обставину в конференції брали активну участь науково-педагогічні працівники та здобувачі різних закладів вищої освіти України, представники органів державної влади та керівники підприємств і організацій, а також здобувачі вищої освіти.

Головна особливість цієї наукової конференції, на нашу точку зору, пов'язана з актуальністю обраної тематики в контексті сучасної економічної ситуації як в світі так і в Україні. В нинішній ситуації більшість сучасних суб'єктів підприємницької діяльності, а також організацій державного та місцевого секторів економіки функціонують в умовах глобальних, регіональних та місцевих дестабілізуючих впливів, які є мінливими в просторі та часі за джерелами, характером та можливими наслідками. При цьому менеджери організацій діють в умовах невизначеності умов та вимог. Поряд з цим збільшується поле обмежень у сфері прийняття менеджментом управлінських рішень. До числа класичних обмежень фінансового, інфраструктурного та часового характеру додалися нові обмеження в діяльності менеджменту організацій, а саме: соціально-політичні, кліматичні, кроскультурні тощо. Отже менеджмент як сучасна філософія та технологія управління ускладнюється і вимагає суттєвої підтримки процесів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Менеджмент сучасної організації це не лише організаційно-економічна механізм, а складна інтелектуально-експертна система з цифровізацією усіх управлінських процесів. Виходячи із цього контексту кафедрою і було прийнято рішення, в межах окремої наукової конференції, створити дискусійну платформу для науковців та практиків сфери менеджменту сучасної організації. Та зробити цю платформу відкритою долучивши до наукового середовища як відомих вчених і топ-менеджерів практиків так і здобувачів різних освітніх рівнів. На нашу думку, це сприятиме

як обміну думок між науковцями та професіоналами так і передачі досвіду та традиції наукової діяльності для науковців початківців.

У цьому збірнику представлено матеріали пленарного та чотирьох секційних засідань. Матеріали пленарного засідання спрямовано на розгляд результатів сучасних наукових досліджень із новітніх напрямків розвитку менеджменту сучасних організацій. В матеріалах першого секційного засідання представлено організаційно-економічні засади менеджменту сучасних організацій. Публікації авторів другої секції присвячено проблематиці застосування інструментарію логістичного забезпечення діяльності підприємств у вітчизняному та зарубіжному економічному середовищі. Розглянуто підходи до забезпечення ефективності комерційної діяльності за рахунок створення дієвих логістичних систем, каналів та ланцюгів поставок. Автори третьої секції висвітлили питання використання інформаційних систем та технологій у сфері закупівлі та продажу в системі менеджменту сучасного підприємства. В наукових публікаціях четвертої секції розглядаються питання управління та адміністрування у новій для сучасного менеджменту царині, а саме сфері громадського здоров'я.

Усім учасникам конференції, які брали активну участь у її проведенні велика наша подяка та шанування!

Завідувач кафедри управлінських технологій Університету «КРОК»,
доктор економічних наук, професор ***В.Г. Алькема***

СЕКЦІЯ 1.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

MECHANISM TO INCREASE THE STRATEGIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE: COMPONENTS AND FEATURES

Bielova Olena Ihorivna,

PhD, Associate professor at Marketing and Behavioral Economics department,

KROK University, Kyiv, Ukraine,

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9359-6947>

"Motivational mechanism" economic encyclopedia interprets as a set of external and internal conditions that interest the team in carrying out certain economic activities to meet the needs and interests, the components of which are goals, strategy, organizational structure, management functions and management technology [2].

Any motivational mechanism provides the transformation of a set of factors, principles, incentives, motives, value orientations, expectations, behavioral reactions from a linear discrete state into a closed, constantly repeating process. In structural terms, the motivational mechanism includes financial and economic methods and levers, a certain structure of responsible employees, norms and rules of incentives, the frequency of evaluation of activities, etc [3].

P. Doyle and B. Carloff argue that any mechanism in the enterprise should be developed based on the strategic priorities of the enterprise [44]. Therefore, the main feature of the formation of the motivational mechanism is that it is developed at each company separately, taking into account the characteristics and specifics of the enterprise and in contrast to the motivation system, which reflects all possible factors influencing the employee, the motivational mechanism reflects only those factors motivate specific employees in specific enterprises

Examining the motivational mechanism of strategic management of enterprises, it is important to emphasize that it is aimed at motivating the strategic activity of the enterprise and the strategic activity of the employee. We can distinguish four main projections that can characterize a strategically active enterprise and each of them should be directed to strategic management: human resources, finance, logistics and marketing.

The financial projection should indicate that the share of equity in total capital is growing in enterprises. The liquidity ratio should be close to regulatory values and have a tendency to increase. The share of long-term debt of the enterprise should gradually decrease, and the growth rate of net profit should exceed the growth rate of costs. Sales volumes at enterprises should also increase.

Material and technical projection should indicate positive trends with fixed assets of enterprises: the share of fixed assets should be greater than the share of working capital, respectively, the share of fixed assets should increase; the wear rate should decrease, while the renewal rate should increase. Both the degree of equipment upgrades and the degree of capacity utilization should increase.

The marketing projection should provide for an increase in market share in enterprises, updating the range, planned targeted research and constant monitoring of the internal and external environment, the use of modern programs such as SAP, IRP, etc. for research and data analysis; consumer demand must be studied and the enterprise must react to this demand.

From the personnel projection, the performance indicators of the staff deserve special attention, because their dynamics testifies to the effectiveness or ineffectiveness of those motivational measures used by the management of the enterprise.

Thus, in order to increase strategic activity at the enterprise, the process of motivating staff activity should be necessary and a priority, for which the motivation system at the enterprise is responsible.

References:

1. Doyle P. *Management: strategy and tactics*. SPb. Peter, 1999. 560 p.
2. Mocherny S.V. *Economic encyclopedia: in 3 volumes*. Ternopil Academy: Academy of National Economy, 2000-2002. Vol. 3. 2002. 952 p.
3. Khmil F.I. *Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions*. Kyiv: Akademiдав, 2006. 488 p.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Абдрашитова Марина Олександрівна,

*студентка 4-го курсу, кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AbdrashytovaMO@krok.edu.ua*

Самородченко Ганна Вікторівна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AnnaSV@krok.edu.ua,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8756-3495>

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [1].

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Фактором мотивації, насамперед, виступає система стимулювання праці. Також важливою є роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [2, с. 275].

Видатний американський бізнес-консультант та тренер Джим Рон виділив чотири основних фактора мотивації [3]: - визнання в колі рівних; - визнання зі сторони поважних та значимих людей; - бажання допомогти сім'ї; - бажання допомогти світу (порив благодійності, коли людина має можливість ділитися з іншими людьми своїми засобами та знаннями).

В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації.

Доцільно розглянути мотивацію персоналом за кордоном, а також який саме має вигляд мотивація по-іноземному. Мотивацію персоналом у США можна охарактеризувати країну можна віднести до ідеологів сучасних методів ведення бізнесу.

Методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Методи першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До методів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, участь в прибутках. До другої категорії відносять преміювання у формі грошових виплат, просування по кар'єрній сходинці, моральне стимулювання тощо. [4].

Щодо досвіду мотивації персоналу на підприємствах такої країни як Японія, то її можна охарактеризувати як «японська стабільність». «В першу чергу служи імператорові та країні, в другу - своїй компанії, в третю - своїй сім'ї, потім можеш приділити увагу собі самому», - цей основний принцип психології японського суспільства йде ще з епохи феодалізму. Це посилення знаходить відображення і в сучасній корпоративній культурі країни висхідного сонця.

У Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, на якому працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою "батько-син", де батьком виступає компанія, а сином – співробітник [5, с. 89].

У Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводиться пільгам і компенсаціям. Якщо у співробітника виникла необхідність в консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітникові дві оплачувані години - впродовж них він може спокійно відправитися в лікарню. А якщо підлеглий впродовж трьох місяців був відсутній на роботі - наприклад, по хворобі, - то він отримує один додатковий сплачений день відпочинку.

А ось у Швеції первинними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота, і лише на сьомій позиції - розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати удома.

Дослідивши японські і американські методи мотивації, можна зробити наступні висновки, що американські компанії роблять акцент на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, а в Японії – на внутрішнє змагання, підвищення рівня кваліфікації, вдячності в роботі. Отже мотивація в США носить зовнішній характер, а в Японії - визначається внутрішніми якостями і потребами персоналу підприємства [5].

Таким чином, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання.

Список використаних джерел:

1. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене.* – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
2. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль.* – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
3. Стахів О.М. *формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств в рамках реалізації європейської моделі якості.* – *Економіка і держава.* – 2006. – №4. – с.89-91.
4. *Як українські фірми заохочують співробітників? [Електронний ресурс] / С.Товстенко//Бізнес портал – 2011 – Режим доступу: <http://toplutsk.com>*
5. Гривківська О. В. *Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях Гривківська // Актуальні проблеми економіки.* – 2010 – №9. – С.86-91.

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Андрушко Найла Асмаївна,

*студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: andrushkona@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Організаційна структура фірми спрямована перш за все на встановлення взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав і відповідальності. В ній реалізуються різноманітні вимоги до вдосконалення системи управління, які відображаються в тих чи інших принципах управління.

Організаційні структури управління промисловими фірмами характеризуються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами, зокрема обсягом виробничої діяльності фірми, її профілем, характером продукції, що виробляється, сферою діяльності, характером об'єднання, масштабами закордонної діяльності тощо. Організаційна структура фірми визначає її склад і систему підпорядкованості в загальній ієрархії управління фірмою [1]. Тому однією з функцій менеджменту є вибір оптимальної, тобто найефективнішої, структури управління фірмою.

Отже, організаційна структура управління — упорядкована сукупність органів структурних підрозділів фірми, їх підпорядкованість, субординація, відносини між ними, які дають змогу досягти поставленої мети.

Організаційну структуру управління утворюють кількість і види ланок управління на кожному рівні: розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок; обов'язки, завдання, права, повноваження, і відповідальність кожної ланки; чисельність і професійно-кваліфікований склад працівників; ступінь централізації та децентралізації функції менеджменту.

Структура управління відображає стабільні форми поділу управлінської праці, послідовність виконання різних видів трудових операцій [2]. Тому можна виокремити такі основні види організаційних структур управління: функціональну, лінійну, комбіновану, матричну, конгломератну, філіальну, продуктову, регіональну.

Сучасному виробництву властиве поглиблення спеціалізації виробництва та управління, тому реалізація управлінських функцій розподіляється, диференціюється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання, що є основою переходу до функціональної системи управління [3].

Завдяки функціональній структурі управління кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій) [4]. Функціональна організація дає змогу підвищити ефективність управління завдяки участі в роботі кваліфікованих фахівців, легко

реагує на потреби практики створення нових функціональних служб. Функціональна структура будується на ієрархії органів, що управляють виробничими організаціями та використанням різних ресурсів [5]. Наприклад, відділ планування управляє таким ресурсом, як час, відділ фінансів — грошима, відділ кадрів — людьми, відділ інформаційних систем — інформацією.

Разом із тим функціональна структура має певні недоліки. Наприклад, порушується принцип єдиноначальності, що знижує відповідальність за роботу, оскільки підлеглий може одержувати розпорядження від кількох функціональних керівників, що призводить до зниження відповідальності. Виникають труднощі в підтриманні взаємозв'язків між різними функціональними службами; немає взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділів фірми тощо. Функціональна організаційна структура існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування.

Найбільш простою і чіткою формою організації фірм є лінійна система. Суть лінійного управління полягає в тому, що від керівництва підприємством до найнижчої ланки ієрархії проводиться єдина лінія управління, яка проходить через кілька проміжних ланок. На чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління. Кожен член колективу й організація в цілому підпорядковуються тільки одному керівнику (органу). Вищий керівник не має права віддавати розпорядження працівникам (виконавцям) в обхід їх безпосереднього керівника. Така схема підпорядкування — основна ознака лінійного управління. Лінійна система вирізняється простотою, чіткістю і зрозумілістю відносин між ланками та працівниками управління і, як правило, застосовується на невеликих підприємствах, де немає спеціалізації робіт. Для великих підприємств вона недоцільна, тому що не відповідає вимогам сучасного виробництва, оскільки є багато промислових ланок, через які потрібно передавати розпорядження. Суттєвим недоліком цієї системи є те, що керівник повинен мати різнобічні знання, необхідні для керівництва важливими об'єктами, а також те, що вона не передбачає наявності фахівців з реалізації окремих функцій управління.

Недоліки лінійного та функціонального типів структур управління усуває лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури. Комбінований тип організаційної структури — це гібрид двох або більше поширених проектів організації.

Переваги комбінованих організаційних структур управління такі: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, відповідність структури стратегії, поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Комбіновані структури забезпечують поділ праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення і контролювати, організовувати, планувати. Функціональні ланки безпосередньо не впливають на виконавців, вони виробляють рішення для лінійного керівника, який справляє прямий адміністративний вплив на виконавців.

За такої системи управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління, тому що лінійному керівнику у виробленні програм, підготовці відповідних рішень, планів тощо допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів — відділів, груп, бюро. Функціональні служби звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, здійснюють усю технічну підготовку виробництва.

Незважаючи на переваги комбінованої структури управління, їй притаманні також недоліки. Наприклад, вона не завжди є гнучкою під час вирішення нових завдань; надто ускладнена міжфункціональна координація діяльності з упровадження нових програм; утруднена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки тощо.

Сучасний найефективніший тип організаційної структури управління, який усуває названі вище недоліки, — це матричний тип організаційної структури, яка поєднує лінійну та програмно-цільову структуру управління. Матричні структури управління доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами. Тут перетинаються дві системи. Відповідно до лінійної структури будується управління окремими сферами діяльності: виробництво, збут, постачання. Програмно-цільова структура — це управління програмами, проектами, темами

Суттєвою перевагою матричної організації над лінійно-функціональною є рухливість організації в горизонтальному напрямку. Проте матричній структурі теж притаманні недоліки. Відмінною рисою цієї структури є присутність двох керівників із рівними правами. Матриця відображає складну структуру субординації: службовець звітує як функціональному керівнику, так і менеджеру проекту. Тому працівники можуть розгубитися щодо підпорядкованості. Матричні групи потребують більше часу для ухвалення рішення, що пов'язано з динамікою поведінки груп.

Конгломератна організаційна структура формується за рахунок об'єднання різних типів організаційних структур і не є сталою та впорядкованою. Організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Наприклад, в одному відділенні фірми застосовують продуктову структуру управління, в другому — комбіновану, в третьому — матричну. Ця система дає можливість організації обрати найоптимальніший варіант. Переваги конгломератних організаційних структур полягають у високому рівні децентралізації влади, можливостях швидкої диверсифікації з мінімальними порушеннями наявних у конгломератів зв'язків, мінімальній залежності між фірмами, які входять до складу конгломерату. В такій структурі керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, координацію і контроль дій у межах всієї організації. Центральну групу оточує низка фірм, незалежних і автономних щодо прийняття оперативних рішень, вони підпорядковуються компанії, як правило, в питаннях фінансів.

Перевагою є те, що керівництво конгломератів дає можливість дирекції кожної фірми, що входить до його складу, вибрати оптимальну структуру управління. Дослідження свідчать, що така структура популярна серед підприємців у наукомістких галузях, у яких потрібно переходити до нових видів продукції. Суттєвим недоліком цієї організаційної структури є те, що автономія підприємств може блокувати досягнення вигід стратегічного поєднання, а також проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.

Філіальна форма організації використовує так звану продуктову форму організації. Продуктовий тип організаційної структури управління передбачає створення у структурі фірми самостійних господарських підрозділів — виробничих відділів, які орієнтуються на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або одного продукту. Ця форма організації позбавлена головного недоліку конгломератної організаційної структури. На відміну від конгломератної форми різні відділи пов'язані між собою і діють у межах однієї великої організації. У цій структурі відображається головна мета — необхідність поєднання певної автономії в діяльності кожного підрозділу і координації та узгодження дій усіх відділів виробництв між собою, а також зведення до мінімуму внутрішньої конкуренції та поглиблення співробітництва між підрозділами для підвищення ефективності у використанні ресурсів. Такий підхід до проектування організації є виявом стратегії пов'язаної диверсифікації. Досвід вивчення функціонування фірм, побудованих за такою формою управління (за умови використання всіх потенційних можливостей цієї форми), свідчить про вищу ефективність їх діяльності порівняно з іншими структурами організації, наприклад, такими як функціональна і конгломератна.

Список використаної літератури:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Андрійчук В. *Менеджмент: прийняття рішень і ризик*. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Герчикова И.Н. *Менеджмент*. М.: ЮНИТИ, 1995. 480 с.
4. Глухов В.В. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. 326 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. *Основи менеджменту*. Львів: БаК, 2001. 624 с.

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Артюхова Софія Владиславівна,

*студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: artiukhovasv@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Управлінське рішення - розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно - психологічний та організаційно-правовий акт вибору альтернативи, виконуваний керівником в межах своїх повноважень одноосібно або із залученням інших осіб.

Управлінське рішення має соціально-економічну природу. Воно пов'язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання і навички. Можна виділити три взаємопов'язані аспекти управлінського рішення.

По-перше, управлінське рішення – це вид діяльності керуючої системи, що пов'язано з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантних дій [1]. В цьому аспекті управлінське рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

По-друге, управлінське рішення – це варіант впливу керуючої системи на керовану та формула впливу [2]. В цьому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи по відношенню до керованої.

По-третє, управлінське рішення – це організаційно-правова діяльність керівника в керованій системі [3]. Приділяючи увагу цьому важливому аспекту, управлінське рішення інколи визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, який здійснюється по раніше розробленому і свідомо вибраному варіанту. Розуміння управлінського рішення тільки в такому трактуванні розкриває його повний зміст. Для правильного розуміння управлінського рішення необхідно завжди враховувати всі три його аспекти в поєднанні і взаємозв'язку.

Сутність управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю, організацій і підприємств: керуючій, координуючій та мобілізуючій.

Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою організації чи підприємства, тобто з урахуванням довгострокової перспективи [4]. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк. При цьому найкращих результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження). Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі та просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

Мобілізуюча (стимулююча) функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення мети, сформульованої у рішенні.

Управлінське рішення є план ліквідації проблеми.

Під проблемою розуміється ситуація, що характеризується розходженням існуючого стану в об'єкті управління з бажаним або необхідним (цільовий підхід) або наявність невикористаних можливостей (підприємницький підхід до діагностування проблеми).

Для вирішення проблеми необхідно відповісти на наступні питання.

- Що робити (які нові потреби споживачів необхідно задовольняти або на якому якісному рівні потрібно задовольняти старі потреби)?
- Як робити (яку використовувати технологію)?
- Які виробничі витрати слід провести?
- У якій кількості виробляти?
- В які терміни виробляти?
- Де виробляти (місце, виробниче приміщення, персонал)?
- За якою ціною і кому постачати?
- Що це дасть інвестору і суспільству в цілому?

Оскільки ресурси для вирішення проблеми обмежені, слід розжувати, тобто визначати важливість, вагомість, ранг проблем по їх актуальності, ступеня ризику, масштабності.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

1) Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2) Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5) Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту. Будь-який орган управління невіддільна у виборі рішення. Прийняте рішення не означає перемогу, так як воно ретельно вивчається політичними угрупованнями за інтересами, засобами масової інформації, які здатні істотно впливати і створювати громадську думку навколо прийнятого рішення. Тому при прийнятті рішення слід передбачати наслідки можливостей його скасування. Одні рішення можуть бути скасовані без істотного збитку, а інші - навпаки. Скасування рішення зазвичай здійснюється у зв'язку з переорієнтацією напрямків діяльності або неякісної їх підготовкою.

Список використаних джерел:

1. *Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу. К.: НАДУ, 2009. 40 с.*
2. *І. Н.М.Гаркуша, О.В.Цуканова, О.О. Горошанська Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті. Навчальний посібник К.: Знання 2012, 591 с.*
3. *Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2010. 88 с*
4. *Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк К. : НАДУ, 2011. 232 с.*

ЗАКОНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Бікбаєва Дар'я Олександрівна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
e-mail: BikbaievaDO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Закон, а ми зараз говоримо з юридичної точки зору це - нормативно-правовий акт, який приймається органом державної влади, регулює певні суспільні відносини і забезпечується можливістю застосування. Крім того, в широкому сенсі під законом розуміється будь-який акт, що діє в рамках конкретної системи. Закони менеджменту виступають основою для створення і функціонування організації. Вони відображають об'єктивні і стійкі зв'язки і взаємодії системи в просторі і в часі.

В менеджменті існує дуже багато законів та сьогодні ми поговорим про самі основні чотири закони, а саме енергії, закон інформованості і впорядкованості, закон розвитку і закон композиції [1].

Закон енергії це система яка показує енергії організації в цілому, що перевищує суму індивідуальних зусиль членів організації . Енергія виділяє організацію з ряду інших, так як для всіх природних систем характерний закон збереження і перетворення енергії, відповідно до якого в будь-якій замкнутій системі при всіх її змінах кількість енергії залишається постійним. Однак відповідно до цього закону в системах управління можливо як збільшення, так і зменшення енергії [2]. Найбільш важливою особливістю це є можливість управління приростом енергії. Так на підприємстві це виражається в цілеспрямованому управлінні, а на макрорівні - в цілеспрямованому регулюванні соціально-економічного розвитку країни.

Закон інформованості й упорядкованості полягає в тому, що будь-яка система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення [2]. Інформація всередині системи повинна бути структурована і впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв'язків , бо управління можливо тільки при наявності комунікацій.

Наступним законом є Закон розвитку це система управління здатна до розвитку, тобто організація що змінюється в часі [3]. Вона народжується, розвивається і вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення і майбутнє. При цьому розвиток має здійснюватися цілеспрямовано. Мета управління зазвичай розглядається як бажаний стан системи управління. Правильне визначення цілей - запорука успішного розвитку організації. Після визначення мети зазвичай здійснюється вибір стратегії, а потім реалізація обраної стратегії.

І останній закон менеджменту це Закон композиції відображає прагнення організації до об'єднання [4]. Для підприємств закон композиції особливо актуальний, а саме в умовах економічної нестабільності і різких коливань ринкової економіки та тиску з боку конкурентів. У цих умовах об'єднання підприємств забезпечує їх більш ефективно просування до загальної мети.

Дуже часто виходить що деякі плутають та не розуміють що таке закон і закономірність. Тому запам'ятайте що це дві різні речі і зараз на прикладі я поясню чим вони відрізняються [5]. Але також попередньо треба зазначити що це різні взаємопов'язані між собою речі. Тому їх можна розрізнити але не відокремлювати один від одного. Тому правильно сказати, що закономірність це той самий закон але позбавлений деяких довільних змінних. Якщо закон виражає істотні внутрішні зв'язки явищ, то закономірності - це частковий вияв його дії. Та щоб остаточно зрозуміти що ж таке закономірність зазначимо що закономірність це важливі тенденції, які відображають стійкі взаємозв'язки між елементами управління в організації.

Та які ж бувають закономірності в менеджменті. Як і закони їх існують дуже багато. Але як і всюди є декілька основних на яких і будується вся система закономірностей. А саме це : процесу; методів та функцій; внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; управлінських рішень; залежність діяльності органу управління; розвитку .Все це дає підстави вважати закони та закономірності менеджменту основою в розбудові системи управління сучасного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Изд. дом Вильямс, 2000. 272 с.
2. Завадський Й.С. *Менеджмент*. Київ: УІМІБ, 1997. 543 с.
3. *Классики менеджмента/ Под ред. М.Уорнера; Пер.Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского*. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 1168с.
4. Колот А. М. *Мотивація персоналу*. Київ: КНЕУ, 2002. 337с
5. Кредисов А. И. *История учений менеджмента*. Київ: ВИРА-Р, 2000. 336 с.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Білик Вероніка Андріївна,

*студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bilykva@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Організаційна структура управління як невід’ємна складова системи економікоорганізаційних відношень суб’єктів господарювання, визначає умови розвитку їх різних підрозділів, відіграє провідну роль у досягненні визначених цілей і в значній мірі обумовлює порядок взаємодії цих ланок, можливості використання переваг від постійного оновлення всіх їх складових. Організаційні структури управління безпосередньо впливають на рівень використання потенціалу сучасних знарядь праці і, насамперед, техніки і технології останніх поколінь. Ці фактори значно впливають на якість виконання основних функцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами розвитку виробництва. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу. Реалізація напрямків перебудови господарського механізму на ринкових засадах органічно пов’язана з активним використанням відповідних прийомів і способів формування та раціоналізації організаційних структур управління суб’єктами господарювання [1]. Ці прийоми і способи насамперед призначені для створення передумов ефективного застосування прогресивних методів і техніки управління, активізації персоналу і, в кінцевому рахунку, рішення завдань оновлення виробництва на основі інноваційних впроваджень [2]. Вони повинні забезпечувати подолання труднощів і проблем в налагодженні дієвого організаційно-економічного механізму, що породжуються недоліками раніше сформованих організаційних структур управління, діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління в цілому на підприємстві і кожному конкретному виробничому підрозділі [3]. На сьогоднішній день вченими та фахівцями обґрунтований широкий набір різноманітних методів побудови і поліпшення організаційних структур управління підприємствами, що включають конкретні положення щодо практичного використання різних методів, підготовлені методичні матеріали.

Зазначені властивості сформованих методів формування та вдосконалення організаційних структур управління пояснюються рядом факторів [4]. Насамперед особливостями розвитку вітчизняної промисловості в умовах становлення ринкової економіки, коли в багатьох випадках законсервувалася на підприємствах традиційна структура виробництва, що вимагало застосування загальноприйнятих структур управління. Іншими словами, відтворення традиційної форми побудови виробництва вело певною мірою до тиражування раніше прийнятої схеми структури управління. Таким чином, основним призначенням методів формування таких структур практично ставала всього лише певна модифікація колись розроблених типових схем. Специфічними особливостями характеризувався і процес вдосконалення організаційних структур управління. Цей процес, як правило, зводився до деяких змін в окремих управлінських підрозділах і не охоплював всю систему управління суб'єкта господарювання в цілому [5]. При цьому структурні зміни як у виробництві, так і в управлінні нерідко відбувалися без урахування їх взаємних потреб, поза зв'язку один з одним. Переважна частина таких методів також призначалася головним чином для вирішення питань удосконалення організаційних структур управління основною ланкою - підприємствами і не торкалася відповідних проблем на більш високих рівнях управління виробництвом. Ці рівні перетворилися практично в організаційні надбудови, інваріантні до особливостей реального виробництва, його розвитку і функціонування, їх діяльність зводиться значною мірою до інформаційного процесу. Обмеженість видів виробничо-господарських підрозділів, відносна простота "налаштування" типових схем зумовили можливість використання на практиці в основному простих методів створення і вдосконалення організаційних структур управління. Повільні темпи внутрішніх структурно-організаційних змін основної маси суб'єктів господарювання також не висували нових вимог до розробки більш досконалих методів побудови організаційних структур управління. У зв'язку з цим значне число рекомендацій і пропонувані нові схеми використовувалося фактично лише на окремих об'єктах і не набуло широкого поширення.

У той же час діючі традиційні організаційні структури нерідко створюють бар'єри на шляху покращення використання виробничого обладнання, досягнення належної збалансованості між його окремими групами. Про це свідчать численні факти сформованих диспропорцій у виробничих потужностях які забезпечують основне і обслуговуюче виробництво окремих виробничих підрозділів і підприємств в цілому. Саме діючі організаційні структури управління стали серйозною перешкодою в забезпеченні повної та ефективної завантаженості сучасної високопродуктивної техніки. Подолання таких протиріч настійно вимагає докорінного вдосконалення методичної основи формування організаційних структур управління виробництвом. Реалії розвитку вітчизняного промислового виробництва свідчать про те, що в розробці методичного забезпечення важливої ланки вдосконалення господарського механізму – створення ефективної системи організаційних

структур управління підприємств і територіально-виробничих комплексів є суттєві недоліки.

Найважливішим у розробці структур управління все більше стає рішення проблем взаємозв'язку організації виробництва та управління, забезпечення відповідності процесів їх розвитку і вдосконалення. Необхідно так налагодити ці процеси, щоб функціонування організаційних структур управління формувало конкретні напрями послідовного поліпшення побудови виробництва, створювало передумови для найбільш повного і ефективного використання потенціалу сучасних знарядь праці. Потрібна підготовка глибоко і всебічно підготовлених фахівців які вирішують проблеми пов'язані з цими процесами. Все ще не отримала належної розробки проблема розподілу повноважень і відповідальності за вирішення питань формування та вдосконалення організаційних структур між різними рівнями управління виробництвом. Мова йде про уточнення функцій і завдань, сфери діяльності, а також про розподіл повноважень між рівнями управління. Тому у розробці методів формування та вдосконалення структур управління ключовою є проблема синтезу процесів побудови цих структур і вибору прогресивних форм організації виробництва. Особливий сенс ця проблема набуває насамперед на рівні взаємодії підприємств. Іншими словами, мова йде про збалансований розвиток всіх технологічних переділів не просто в рамках окремих виробничих підприємств і корпорацій, а в масштабах більш великих територіально-виробничих комплексів. Необхідність органічного взаємозв'язку структур виробництва і управління стала особливо очевидною, коли в промисловості розвернувся процес створення технопарків і технополісів. Саме тут відповідне налаштування структурних ланок відкриває найбільш широкі можливості для ефективного і повного використання виробничого потенціалу. Сформована ситуація певною мірою обумовлена, з одного боку, загальними можливостями організованих структурних ланок промисловості і, з іншого, ставленням до потреб розвитку територіально-виробничих комплексів державних органів влади.

Дійсно, знову створені територіально-виробничі об'єднання (технопарки) в переважній кількості випадків не мали можливості для вирішення складних науково-технічних питань і проведення проектно-дослідницьких робіт. До того ж труднощі в придбанні нового обладнання не завжди дозволяли їм здійснювати повноцінне технічне переозброєння виробництва. Це, в свою чергу, зумовлювало збереження незмінною виробничу структуру окремих ланок територіально-виробничих комплексів і складності в побудові їх належної організаційної структури управління виробництвом.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основи менеджмента. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативний менеджмент. Как построить эффективную систему управления/ Москва: Омега-Л, 2006. – 218 с.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ

Богайчук Сергій Анатолійович,

*студент кафедри Управлінських технологій, гр. МЕН-18-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BohaichukSA@krok.edu.ua*

Мала Ірина Борисівна,

*ст. викладач кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-5336>*

На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності промислових підприємств. Сьогодні економічна діяльність усіх підприємств спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності. Український гірничо-металургійний комплекс залишається однією з провідних галузей вітчизняної економіки. Комбінатами, які експлуатують сировину Криворізького басейну, виготовляється весь обсяг металургійної сировини не лише для українських металургійних заводів, а й на експортні замовлення.

ПАТ «ПВНГЗК» найбільше гірничодобувне підприємство в Європі із завершеним циклом підготовки доменної сировини залізорудного концентрату і обкотишів. Покращити свою конкурентну позицію комбінат має можливість за рахунок зменшення собівартості виготовлення продукції і в першу чергу оптимізацією енерговитрат. Пошук зниження витрат енергії здійснюється на всіх виробничих рівнях підприємства: в цехах, ділянках, технологіях. У 2018 році на комбінаті впроваджено нову енергозберігаючу футеровку для кульових млинів РЗФ першої стадії подрібнення, яка забезпечує стабільні технологічні показники протягом усього експлуатаційного терміну. Застосування футеровки дозволило компанії-виробнику «НВП ВАЛСА-ГТВ» створити ресурсну- та енергозберігаючу RES-технологію подрібнення руди в кульових млинах. На комбінаті у виробництві продукції було впроваджено млин МШЦ 3,6 x 5,5 за рахунок чого отримано приріст готового класу на 17-29%, зниження витрати тіл, що змелюють сировину - на 10%; витрат електроенергії на одну технологічну секцію - на 10-12%. Очевидно, що в масштабах рудозбагачувальних фабрик (РЗФ 1, РЗФ 2) це значна економія енергії та матеріалів.

Для досягнення зменшення виробничих енерговитрат комбінат підтримує тісні зв'язки із науковцями. У 2018 р. на замовлення підприємства НПП «Механобрчермет» були проведені дослідження щодо використання реагентів для магнетитового концентрату з метою визначення можливості зменшення вологи у концентраті використанням поверхнево-активних речовин (ПАР).

Як відомо, залізні руди збагачуються у водному середовищі, отже продукти збагачення містять у собі воду, іноді до 90%. Для транспортування магнетитовий концентрат повинен пройти зневоднення через фільтрацію. Одним із шляхів вирішення даного питання є використання ПАР у процесі фільтрації. В якості реагенту для зневоднення використовувався розчин складного ефіру сульфосукцинат. Виконувались порівняльні випробування з фільтрування пульпи без реагенту та за його участі. Результати показали, що використання складного ефіру, при незначних його витратах, знижував вміст вологи на 1,5-2%, при зниженні навантаження фільтрування на 0,1-0,2%. Впровадження результатів дослідження надасть ПАТ «ПівнігЗК» можливість значно оптимізувати витрати: електроенергії, технологічного часу та ін. В цілому для комбінату це буде значна економія, що дозволить знизити рівень собівартості продукції [1].

ПАТ «ПівнігЗК» за спожити електроенергію розраховується з «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» за тризонним тарифом, перехід на який стимулює енергоменеджмент підприємства до використання технологій адаптації, щодо управління технологічними лініями, починаючи від видобутку сирової руди та завершуючи збагаченням, оптимізацією роботи збагачувальної фабрики шляхом узгодженого інтелектуального управління технологічними секціями (подрібнення, класифікація, магнітна сепарація і т.ін.).

Адаптація технологічних процесів забезпечує виробництво продукції заданої якості та мінімізацію затрат електроенергії з врахуванням збурення характеристик руди, її спектральних характеристик якості, які виникають в результаті планування постачання руди на дробарну і збагачувальні фабрики. Оперативне управління процесами календарного планування роботи всіх виробництв ПівнігЗК і технологічного ланцюга: «кар'єр – дробарна і збагачувальна фабрики з виробництва магнітного концентрату та його доведення до суперконцентрату на флотозбагачувальній фабриці» - спонукає фахівців з енергоменеджменту до виокремлення певних цехів в якості енергоспоживачів. Так, дробарні фабрики в період максимального навантаження можуть стати споживачами електрорегуляторів, а шламове господарство ще й компенсатором реактивної потужності, що знизить вартість електроенергії на 5–10% від лімітних [2].

Вище зазначене дозволяє організувати управління процесом електроспоживання підприємства на єдиній інформаційній платформі SCADA-систем, автоматизованих систем контролю та обліку електроенергії, автоматизованих систем управління електроспоживанням.

Комбінат в умовах обмежень потужності енергосистеми, визначає траєкторію оптимального виробництва продукції за допомогою автоматизованих систем управління технологічним процесом. Отже, в умовах високих вимог, щодо надійності електропостачання ПАТ «ПівнігЗК» потрібно розробляти інтелектуальні системи управління електропостачанням.

Підприємству було запропоновано оптимізацію енерговитрат при обслуговуванні кар'єрного обладнання заміною існуючих фільтрів на дискові вакуум-фільтри ДОО-100-2,5-1У «ПРОГРЕС-ДОО» нової серії. Впровадження

фільтрів дозволить збільшити їх продуктивність та зносостійкість більш ніж у 5 разів. Було прораховано, що заміна приводів лише п'яти екскаваторів надасть можливість отримати економічний ефект на рівні 7385961 грн.

Отже, ПАТ «ПІВНГЗК» має можливість знизити витрати на ремонтні роботи, обслуговування екскаваторів, споживання електроенергії, що у свою чергу надасть можливість збільшити виробіток праці для збільшення прибутку. Впровадження заходу дозволить комбінату зменшити собівартість однієї тонни залізорудної сировини, що створить умови підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Кушнірук Н.В., Саєнко Ю.С. Використання ПАР для зниження вмісту вологи у магнетитовому концентраті ПАТ «ПІВНГЗК» / Н.В. Кушнірук, Ю.С. Саєнко // *Розвиток промисловості та суспільства : збірник наукових праць Міжнародної наук.-техн. конф.* – 2019. – Том 2. - С. 155.
2. Хорольський В.П. Багаторівнева інтелектуальна система оптимізації електроспоживання гірничо-збагачувальних підприємств / Хорольський Д.В., Тіторенко К.Г. - *Вісник Хмельницького нац. унів.*, 2015, №2 (223).

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ТА ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

Буга Владислав Владиславович,

*студент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: buhavv@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей та законів. Розуміння механізму їхньої дії, правильне використання - це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується об'єктивним законам менеджменту. Тому надзвичайно важливим у з'ясуванні змісту законів менеджменту є наукове обґрунтування сутності категорії "закон" як методологічної засади пізнання природи та суті законів, що діють у сфері управління.

Німецький філософ Георг Гегель вважав, що категорія "закон" впливає зі змісту явища і водночас виявляється в явищі. Головними аспектами закону є єдність, ідентичність в явищах, їх спокійне відображення і зміст; закон як суттєве явище, суттєве відношення, яке розкривається у єдності внутрішнього і зовнішнього, цілого і частини дійсного і можливого; закон як необхідність, об'єктивний зв'язок, що об'єднує суперечливі сторони явищ, речей тощо [1]. Зміну явищ, їх перехід з одного стану в інший зумовлює причина, а взаємна обумовленість явищ, процесів, речей є взаємодією. Активно взаємодіють лише ті відмінності й сторони суперечності, які суттєво взаємообумовлюють одна одну, є органічною єдністю. Звідси впливає рухомість, еволюція, перехідний характер самих сутностей. Важливим є те, що закон виражає внутрішній зв'язок між окремими якостями явищ, речей, а отже, їх внутрішню структуру.

У філософських працях при визначенні сутності категорії "закон" наголошується на переліку окремих ознак закону. Одні автори на перший план висувають причинно-наслідкові зв'язки, другі - суттєві, треті - необхідні, четверті - внутрішні та ін [2]. При цьому наголошується на виникненні, становленні явищ, системи тощо. Це передбачає необхідність з'ясування рушійних сил їх розвитку.

Такі трактування сутності категорії "закон" призводять до поверхового тлумачення законів.

У сучасній управлінській науковій та навчальній літературі поняття "закон" розуміється у двох основних аспектах [3]. Закон як внутрішньо-необхідні, суттєві, стійкі причинні зв'язки між основними протилежними сторонами, якостями, властивостями розвитку явищ та процесів суспільного життя. Ці закони розкривають взаємозв'язок, внутрішню

залежність багатьох однопорядкових явищ. Вони мають об'єктивний характер, тобто не залежать від свідомості і волі людей, але виявляються через практичну діяльність людей, що нерідко опосередковується політичними, ідеологічними та іншими відносинами. Саме на такому розумінні сутності поняття "закон" і ґрунтується аналіз управлінських відносин, менеджменту в нашому підручнику. Закон як нормативний акт, що розроблений, прийнятий і затверджений вищим представницьким органом державної влади. Цей закон, на відміну від попереднього, має суб'єктивний характер, тому він створений людьми і відбиває рівень їхнього інтелекту, громадянської свідомості тощо [4]. Закони, що діють у сфері управління, відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. У законі управління перехід від процесу-причини до процесу-наслідку являє собою особливу форму руху, де один управлінський процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивна управлінська суперечність. У кожній такій суперечності є дві сторони (протилежності). Однією з них є процес-причина, другою- управлінський процес, "який виступає як чинник, що протидіє процесу-причині [5]. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін, у процесі управління вирішується не автоматично, а через суспільні дії людей. Подолання суперечності завершує перехід до процесу наслідку, який виявляється у різних формах. Отже, форми вияву закону управління це результат дії його причинно-наслідкового зв'язку.

Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминує породжує різні соціальні наслідки, що залежать від умов дії закону. Оптимальні умови функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків.

Зміст закону управлінської сфери містить його кількісне вираження, що має дуже важливе значення. Воно дає можливість побачити, як розвивається процес управління, своєчасно виявити його недоліки і вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

Як категорія "закон" відображає закони управлінської діяльності людей, які виявляються насамперед через їхні потреби та інтереси. Проте не слід ототожнювати зміст категорії "закон" з діяльністю організації. Об'єктивні закони менеджменту визначають характер діяльності керівників (управлінців) організацій, їх цілі і мету, а між дією законів і практичною діяльністю існують такі проміжні ланки, як потреби, інтереси та цілі. При цьому важливо розуміти потреби, інтереси й цілі переважної більшості людей, зокрема соціальних верств і груп. Водночас слід розмежовувати сутність і зміст об'єктивних законів менеджменту, механізм їх дії, використання.

Механізм дії законів менеджменту - це боротьба протилежних сторін, якостей і властивостей організації як системи, за якими стоять інтереси, потреби її працівників, а також конкурентність інтересів.

Механізм використання законів менеджменту - це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління

організацією. Таким чином, розуміння суті й змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління, буде сприяти підвищенню ефективності праці управлінців. Визначені та інші закономірності менеджменту мають об'єктивний характер, тобто вони не залежать від волі та свідомості людей і проявляють себе, здійснюються лише через свідому, доцільну діяльність людей, спрямовану на реалізацію власних інтересів.

Проміжними ланками між дією об'єктивних законів менеджменту і управлінською діяльністю керівників-управлінців є право власності, соціально-економічна політика уряду, соціальні вимоги працівників організації, які впливають на механізм реалізації законів. Унаслідок цього закони менеджменту виявляються в економічних, соціальних і правових формах.

Єдність системи управління означає стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища. Єдність соціально-економічної системи – одна з найважливіших її характеристик. Вона відображає такі зв'язки між елементами системи, які зберігають її цілісність протягом тривалих періодів зміни стану соціально-економічної системи. Іншими словами, це достатня стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища.

Одним із найважливіших завдань управління є безперервне сполучення окремих частин системи і її підсистем. Наскільки раціонально будуть організовані служби управління, багато в чому залежить оперативність і ефективність управління. Кожна зі служб за своїм об'ємом і технічним оснащенням повинна бути здатна оперативно вирішувати свої функціональні завдання, для того щоб керуюча система в цілому могла чітко організувати роботу керованої системи.

Таким чином, головний зміст закономірності зміни рівня централізації управління знаходить своє відображення у порядку розподілу актів управління по ієрархії системи управління і у зміні варіантів цього розподілу по мірі розвитку виробництва та його якісної зміни. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи управління і делегування повноважень в процесі управління.

Загалом, в управлінні важливо, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначено, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішень. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації виробництва.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 672с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липсиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.

ЗНАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Бугрик Микола Ігорович,

*студент кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BuhrykMH@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств управлінське рішення є комплексним актом, що включає правовий, соціальний, психологічний та інші аспекти. У правовому відношенні управлінське рішення є владним актом суб'єкта управління, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому права розпоряджатися працею підлеглих працівників, матеріальними та грошовими коштами в інтересах виробництва [1]. Одночасно рішення є акт прийняття суб'єктом на себе відповідальності за його можливі несприятливі наслідки і актом покладання відповідальності на виконавців за його повне і своєчасне виконання. Керівник відповідає також за своєчасність прийняття рішення і за ухилення від прийняття назрілого рішення.

Управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і зачіпає інтереси людей. Соціальний характер управлінських рішень не змінюється і в тому випадку, коли для їх обґрунтування використовуються ЕОМ, які є лише знаряддями розумової праці.

Управлінське рішення є психологічним актом, тому що являє собою результат розумової діяльності людини [2]. Тому якість рішення значною мірою залежить від глибини мислення, яке в свою чергу безпосередньо пов'язано із знаннями та досвідом, накопиченими людиною і використовуються ним у процес прийняття рішення. Важливе місце в цьому процесі займає воляова дія. Воля проявляється в здатності людини робити цілеспрямовані дії і вчинки, що вимагають подолання труднощів. Воляова дія включає попереднє усвідомлення мети, уявне обговорення мотивів, прийняття рішення.

Ступінь волевого зусилля залежить від розміру труднощів і суперечностей, які доводиться долати керівникові, щоб прийняти правильне рішення [3]. З інформаційної точки зору рішення є результат обробки інформації, в ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, який найбільш близький до оптимального, тобто є найкращим.

У наукових працях визначають класифікації видів рішень [4,5]. Управлінські рішення можуть бути згруповані за різними ознаками, що підкреслюють одну із сторін рішення. За масштабами впливу усі прийняті в процесі управління підприємством рішення можуть бути віднесені або до загальних, або до окремих. За прогнозованими властивостями рішення, що приймаються характеризуються можливістю прогнозування їх результатів або

наслідків, що, у свою чергу, вимагає чи не вимагає попереднього аналізу, досліджень, розрахунків та експериментів. За методами переробки інформації рішення можуть бути алгоритмічними та евристичними. В основі перших лежить використання аналогії з ситуаціями, що мали місце в минулому. За кількістю критеріїв оцінки ефективності управлінські рішення можуть бути однокритеріальним і багатокритеріальним. За напрямком впливу рішення поділяються на зовнішні і внутрішні. За глибиною впливу рішення можуть бути однорівневими і багаторівневими. За способом прийняття рішення поділяються на індивідуальні, прийняті окремим керівником в межах встановлених повноважень, і колективні, які готуються групою фахівців (рішення технічної ради, конференції і т. п.) За способом фіксації рішення можуть бути письмовими та усними. За функціональною ознакою (змістом) рішення бувають економічні, соціальні, технічні, організаційні. За періодами дії - довготривалі (перспективні) та оперативні.

Управлінські рішення повинні задовольняти ряду вимог, з яких найбільш істотними є здійснимість, своєчасність, оптимальність, законність, повноважність, справедливість, несуперечність, простота, стислість і ясність викладу. Здійснимість рішення полягає в тому, що для його реалізації повинні бути створені всі необхідні передумови. Своєчасність рішення полягає в правильному виборі моменту його прийняття та реалізації. Оптимальність рішення забезпечується вибором у кожній конкретній ситуації найкращого з усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогам ринку і т.п. Законність рішення обумовлюється його відповідністю до діючих законодавчих і нормативних актів. Правомочність (владність) рішення характеризується наявністю в керівника відповідних правових повноважень, що дозволяють приймати подібні рішення. Справедливість - категорія морально-правового і соціально-політичної свідомості. Несуперечність і спадкоємність рішень полягає в тому, що вони не повинні містити логічних протиріч у міркуваннях і доказах, а також суперечливих думок. Простота, ясність і стислість викладення дозволяють надати рішенню офіційний характер, виключити можливість неправильного його розуміння, скоротити час на з'ясування змісту.

У теорії прийняття рішень розрізняють дві основні технології прийняття управлінських рішень. Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному вигляді представлено: реєстрація змін; селекція рішень, які містять пам'ять суб'єкта управління; приймання рішення.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі як ступінь ризику оскільки завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію; час, який відведений менеджером для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу; особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів; політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Андрійчук В. *Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник*/ В.Андрійчук, Л.Бауер. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Герчикова И.Н. *Менеджмент*. М.: ЮНИТИ, 1995. 480 с.
4. Глухов В.В. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Изд-во Специальная литература, 1995. 326 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. *Основи менеджменту*. Львів: БаК, 2001. 624 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮВАННЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ

Вербецук Сергій Михайлович,

*студент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VerbeSM@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Складовими елементами процесу контролю поведінки працівників в організації є стандарти діяльності працівників, вимір реального виконання, прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації, непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації. Загалом, контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль поведінки працівників має свої специфічні особливості, серед яких перш за все необхідно виділити основні складові елементи даного процесу контролю. Першим елементом процесу контролю поведінки працівників є стандарти діяльності працівників. Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів [1]. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

Виокремлюють такі функції контролю як: діагностична (полягає у виявленні фактичного стану справ з виконання ухваленого рішення, з досягнення певних показників), орієнтаційна (спрямовує менеджерів на проблеми, які в цей момент є найактуальнішими), стимулююча (проявляється у виявленні й залученні до роботи усіх невикористаних резервів, спрямованих на досягнення цілей), інформаційна (полягає в тому, що одержана під час контролю інформація є підставою для прийняття відповідних рішень і проведення коригуючих дій, завдяки яким забезпечується нормальне функціонування об'єкта, що перевіряється) [2]. Більшість систем контролю зворотного зв'язку в організаціях – це системи незамкнутого циклу. Для досягнення власних цілей система повинна реагувати як на зовнішні, так і на внутрішні фактори, які можуть привести до відхилень.

При організації контролю необхідно враховувати таке виконання контрольних функцій повинно доручатися особам, компетентним у питаннях, що підлягають контролю, щоб оцінити причини й наслідки можливих відхилень, пропозиції з усунення; працівники, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними

підрозділами, щоб забезпечити об'єктивність і принциповість оцінок [3]. Слід зазначити, що основною метою контролю є не виправлення помилок, а запобігання їм. Згідно з позицією західних фахівців, метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуванім.

Працівники ефективно працюватимуть, якщо чітко знатимуть, що від них очікують і яку винагороду отримують за результати своєї праці [4]. Слід зауважити, що усі працівники працюють за гроші, проте не усі – заради грошей. Остання категорія людей трактує свою працю як шлях до самоствердження, завоювання авторитету, усвідомлення своєї причетності до результатів діяльності організації.

Комунікації відіграють важливу роль у системі контролю [5]. Працівники повинні володіти інформацією про результати своєї праці. Ця інформація має бути достовірною, своєчасною і сприяти виправленню виявлених відхилень, запобігати майбутнім помилкам.

Жодна організація не може постійно контролювати працівників, та й не повинна це робити. Людям потрібно довіряти, оскільки вони можуть ефективно працювати, використовуючи знання і власний досвід, за відсутності контролю. Найбільш поширеними формами контролю виступають самоконтроль - відданість працівників організації, ініціатива, ентузіазм – наймогутніші стимули людської діяльності, які сприяють досягненню цілей за мінімального контролю. Робітники виконують поставлені завдання із натхненням, оскільки основним для них є самоствердження, завоювання авторитету тощо; та співробітництво - якщо контроль є гнучким, достовірним, своєчасним і об'єктивним, то працівники не будуть ним обтяжені. Вони зацікавлені у вищому рівні виконання робіт, тому намагатимуться працювати якнайкраще. Проте суворі правила, надмірний тиск чи неправильно спрямований контроль призводять до гальмування людської активності. У працівників, обтяжених звітністю чи відповідальністю, зникає бажання досягати певних результатів. За даного типу поведінки вони свідомо чи інтуїтивно не виконують поставлених завдань, намагаються приховувати об'єктивну інформацію, щоб уникнути неприємностей. Водночас, в управлінській практиці поширеною є «байдужість», в основі якої – звички та інерція. Зазначений психічний стан символізує тип поведінки «приспосовання», котрий характеризується низьким рівнем контролю і досягнення цілей. Ця поведінка обумовлена низькою активністю, нездатністю осмислити значущість поставлених завдань, які потребують негайного вирішення.

Зазначимо, що будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання. Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей

діяльності. При оцінці за абсолютними стандартами діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегіть визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію. Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) робітників в організації. При цьому, дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати: при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється; при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих; за ситуації, коли робітник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути “ найгіршим “ за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі виділити так званих “видатних” (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

Прямий управлінський контроль поведінки робітників в організації. Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише ”верхівка айсбергу”. Інструментами винагородження можуть також виступати: похвала; підвищення у посаді; спеціальні винагороди (премія, пільги); надання бажаного робочого завдання; символи статусу, тощо.

Узагальнюючи, слід зазначити, що контролювання як одна з основних функцій менеджменту об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основы менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липсиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Горяшник Юлія Юріївна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HoriashnykYY@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями. Принципи управління в межах класичного підходу до управління. Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

Принципи управління — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації. Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Універсальні принципи менеджменту: відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів; відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією; є керівною установкою, визнаною суспільством. Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав Ф. Тейлор. У праці «Принципи наукового управління» (1911) він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками. Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи.

Вони стали відправною точкою для наступних досліджень у сфері, оскільки їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами. Г. Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:

підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника; керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого; компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями; кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче; для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі. Досліджував цю проблему і А. Файоль.

Виділивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв'язки між ними, Файоль розглядав управління як безперервний процес. Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління. А саме: розподіл праці. Спеціалізація є природним станом справ. Метою розподілу праці є виконання роботи: більшої за об'ємом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей на які повинні бути направлені увага і зусилля. Повноваження є право давати накази, а відповідальність є його протилежністю. Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність.

Дисципліна передбачає послухання і повагу до досягнутих угод між фірмою і її робітниками. Встановлення цих угод, пов'язуючих фірму і робітників, з яких виникають дисциплінарні формальності, має залишатися одним із основних завдань керівників промисловості. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій. Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника. Кожна група, діюча в межах однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника. Підлеглість особистих інтересів загальним. Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більших розмірів.

Для забезпечення вірності і підтримки працівниками політики організації, вони повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою службу. Централізація, яка, як і розподіл праці, є природним станом справ. Однак відповідний ступінь централізації буде варіювати залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про розумні пропорції між централізацією і децентралізацією. Ланцюг командування (ієрархія) це ряд осіб, які займають керівні посади, починаючи від особи, яка займає найвище положення в цьому ланцюзі. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить шкоду бізнесу.

Список використаних джерел:

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури *Основи менеджмента*. М.: ДЕЛО. 1997, 640с.
2. Свистович М.Б. *Сутність та основні поняття стратегічного планування*. К.: Видання ТЗОВ. 2008, 242 с.
3. О.Берданова, В.Валуленко. *Навчальний посібник. Стратегічне планування*- Л.:ЗУКЦ. 2008, с. 138.
4. Осовська Г.В. *Основи менеджменту: Навчальний посібник, для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Кондор, 2003.
5. Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав", 2007. 462 с.

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

Діденко Ольга Миколаївна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DidenkoOM@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Регламентування управлінської діяльності та уніфікація управлінських процедур в сучасному менеджменті є часткою функції управління, яка передбачає послідовність виконання управлінських операцій, а також характеризує виконавця операції, місце виконання, технічні засоби, які використовуються, витрати часу на кожну операцію та інформацію, необхідну для їх виконання.

Процедура повинна відображати мету роботи, які використовуються і розробляються документи, їх зміст, порядок проходження [2].

При всій своїй різноманітності і різного ступеня складності управлінські процедури носять циклічний характер.

Управлінський цикл – це період обертання інформації в сфері управління, який вимірюється певним для кожної процедури часовим інтервалом або календарним періодом [3]. Таким чином, управлінський цикл можна визначити як повторювану сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

Управлінські цикли, що послідовно змінюють один одного, складають форму, в якій реалізується зміст діяльності по управлінню соціальними системами, в тому числі органами внутрішніх справ. Схематично технологічну модель управлінського циклу (глобальну технологію) можна уявити так: перша процедура: формулювання мети, операції: діагноз, прогноз, формулювання кінцевої мети, стратегія дії, конкретні завдання; друга процедура: прийняття рішення, операції: виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дії, вибір оптимального варіанту, затвердження-рішення.; третя процедура: організація соціальної дії. операції: розподіл завдань між виконавцями, забезпечення виконавців, координація та регулювання процесу виконання, контроль; четверта процедура: аналіз результатів, операції: зіставлення запланованих та досягнутих результатів, відкриття нових проблемних ситуацій, попереднє формулювання нової мети.

Застосування моделі дозволяє також визначити чіткі межі циклів управління, забезпечити логічний перехід від одного до другого етапу управлінського циклу, від завершальної стадії одного циклу до початкової стадії наступного циклу, тобто гарантує наступність та поступальність у процесі управління.

Процес управління за своїм змістом, особливостями і властивостями вимагає певної послідовності операцій і їх поєднання. Йому притаманні операції різного характеру - від чисто інтелектуальних до практичної організації роботи.

Управлінська операція являє собою закінчене доцільне дія або ряд дій, спрямованих на виконання певного завдання організаційного, економічного, соціального чи іншого характеру. Комплекс таких дій у рамках однієї операції може складатися з кількох елементів, тому операцію можна розглядати і як сукупність трудових рухів, що виконуються працівниками управлінського апарату при здійсненні тієї чи іншої роботи. До виконання відповідної операції працівник повинен бути належним чином підготовлений. У цьому йому допоможуть функціонально-посадові інструкції, технологічні карти, нормативи, процедурні правила та інші матеріали з проектування управління.

Кожну операцію потрібно пов'язати з попередніми і подальшими операціями даного циклу процесу управління за строками, кількістю та якістю інформації. Виконання даної операції повинне бути пов'язане також із здійсненням інших операцій на ділянці. Все це необхідно врахувати організатору виробництва при проектуванні процесів управління [3]. Неодмінною умовою успішного функціонування управляючої системи є чіткий поділ процесу управління на операції, а в разі необхідності - і їх раціональне комбінування, тобто кооперація праці в апараті управління, що забезпечує поєднання операцій в часі, а також раціональне розміщення робочих місць співробітників. Робота керівника складається з більшого чи меншого числа послідовних чи паралельних операцій і процедур, що становлять у цілому технологію управління, яку можна ілюструвати найпростішим прикладом.

Для виконання операції передачі розпорядження начальника цеху останньому необхідно виконати п'ять дій [4]: 1) зняти трубку телефону (або включити переговорний пристрій); 2) набрати номер (при наявності переговорного пристрою цього не потрібно); 3) назвати прізвище підлеглого; 4) передати розпорядження [5]; 5) зробити відмітку про необхідність проконтролювати дане розпорядження.

Загалом щоб правильно організувати кожний функціональний процес в системі управління, організатору виробництва необхідно: визначити кількість, послідовність і характер операцій, які становлять цей процес; підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби; визначити оптимальні умови протікання процесу під часі і в просторі.

Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, опис їх у графічній або текстовій формі, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Процедури управління - це сукупність різноманітних управлінських операцій, що виконуються за певною схемою (алгоритмом).

Процедура відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних чи паралельних операцій у процесі управління, припис про порядок виконання будь-якої роботи в апараті управління. Поняття «технологія управління» тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур в рамках тих чи інших функцій керуючої системи. Збір та обробка інформації в керуючій системі, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота по реалізації рішень - усі ці процеси керуючого впливу, виконувані організаторами виробництва, можуть розглядатися як деяка упорядкована послідовність операцій. Припис, що визначає зміст і послідовність операцій в будь-якому інформаційному й організаційному процесі, виступає в ролі процедури процесу управління. Операції та процедури, що виконуються організатором виробництва та його підлеглими, відрізняються один від одного за рядом ознак.

Основні управлінські процедури забезпечення якості продукції повинні складатися з: фіксування даних щодо якості продукції, випадків браку та втрат від нього; накопичення, обробки, упорядкування та перегрупування, а також передачі інформації щодо якості продукції, випадків браку та втрат від нього відповідним посадовим особам для прийняття управлінських рішень; - аналізу отриманої інформації та моделювання ситуації; розробки управлінських рішень, спрямованих на забезпечення та підвищення якості продукції, зменшення втрат від браку; реалізації прийнятих управлінських рішень та контролю за їх виконанням; мотивації за результатами виконання прийнятих управлінських рішень.

Отже, управлінські процедури являють собою сукупність управлінських операцій, що виконуються за певним алгоритмом, також процедури управління мають циклічний характер та можуть повторюватися через певний проміжок часу. Управлінські процедури та операції можуть бути логічними, творчими, або технічними також є керуючі операції, які поділяють на: пошукові, обчислювальні, логічні, описові, графічні, контрольні та комунікаційні.

Список використаних джерел:

1. В.І. Оспіщев, *Основи менеджменту*, Харків ХНАМГ. 2006. 288с.
2. Дафт Р. *Менеджмент*. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
3. Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
4. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин *Основи менеджмента*. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психологія управління*: К.: Академвидав, 2003. 568 с.

ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ КАБЕЛЬНИХ ВИРОБІВ НА ТОВ «E&E KEYBL SOLUTIONS (UKRAINE)»

*Долженко Анастасія Валентинівна,
студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AVDolzhenko@krok.edu.ua*

*Віткін Леонід Михайлович,
доктор технічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>*

Рівень розвитку науково-технічного прогресу значно посилив вимоги до технічного рівня і якості виробів у цілому, їх окремих елементів. Все більше освоєння прогресу диктує необхідність постійного поліпшення якості з використанням для цього всіх можливостей, усіх досягнень в області техніки, організації виробництва.

На кожному ступені розвитку суспільства вимоги до якості є результатом взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів. Перші проявляються в рівні розвитку продуктивних сил, перш за все науки і техніки, другі - в силі і характері впливу споживачів на суспільне виробництво, в значній мірі - в платоспроможному попиті на конкретні види продукції. Стосовно до конкретного виду продукції якість віддзеркалює собою результат безперервного зростання і оптимізації збалансованості її корисних властивостей на стадіях розробки, виробництва і експлуатації в межах суспільно допустимих витрат.

Таким чином, для виробника якість продукції - це можливість надати на ринок сукупність кращих властивостей продукції, що дозволить запросити більш високу ціну, що, в свою чергу, забезпечить зростання прибутку. Для споживача зростання якості продукції - це можливість підвищити ступінь задоволення своїх потреб (чим ближче якість до реально існуючої потреби, тим більший попит).

У галузях промисловості статистичні методи застосовуються для проведення аналізу якості продукції та процесу. За допомогою аналізу якості, використовуючи дані і статистичні методи, визначається відношення між точними і змінними якісними характеристиками, їх тенденція. Аналіз процесу дозволяє усвідомити зв'язок між причинними факторами і такими результатами, як якість, вартість, продуктивність тощо. Контроль процесу передбачає виявлення причинних факторів, що впливають на безперебійне функціонування виробничого процесу. Якість, вартість і продуктивність є результатами процесу контролю.

Статистичні методи контролю якості продукції в даний час набувають все більшого визнання і поширення в промисловості. Наукові методи статистичного контролю якості продукції використовуються в різних галузях: у машинобудуванні, в легкій промисловості, в електронних технологіях тощо.

Основним завданням статистичних методів контролю є забезпечення виробництва придатної до застосування продукції і надання корисних послуг з найменшими витратами.

Статистичні методи контролю якості продукції дають значні результати за такими показниками:

- підвищення якості закупуваної сировини;
- економія ресурсів і робочої сили;
- підвищення якості виробленої продукції;
- зниження витрат на проведення контролю;
- зниження кількості браку;
- полегшення переходу виробництва з одного виду продукції на інший.

Головне завдання контролю - не просто забезпечити якість продукції, а збільшити кількість такої продукції, яка була б придатною до вживання.

Об'єктом дослідження є статистичні методи дослідження контролю якісних показників кабельних виробів.

Найбільшого поширення зазнали сім «простих» статистичних методів контролю, а саме контрольний листок, контрольна карта, діаграма Парето, діаграма стратифікації, гістограма, діаграма розкиду, діаграма Ісікави. Сім методів контролю якості відрізняються простотою, наочністю, візуалізацією результатів, вони доступні для розуміння персоналом будь-якого рівня і розраховані на всебічне застосування. Вони є достатніми і необхідними статистичними методами, застосування яких зможе допомогти вирішити 95% всіх проблем, що виникають на виробництві.

Предметом дослідження є критичні показники якості для виробничого процесу та функціонального призначення, а саме розміри обробки кінців коаксіального кабелю.

Метою цієї роботи є оцінка існуючих статистичних методів контролю якості та визначення найбільш оптимальних для процесу, збору, обробки та аналізу отриманих даних (статистичного матеріалу) для подальшого поліпшення якості виробничого процесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували такі завдання:

- проводили аналіз бібліографічних джерел щодо об'єкту дослідження;
- проводили вимірювання контрольованих параметрів кабельних виробів;
- за допомогою статистичних методів контролю наочно відображали динаміку зміни якісних характеристик продукції;
- аналізували отримані дані;
- приймали рішення щодо тенденції технологічного процесу.

Початок застосування статистичних методів контролю та управління якістю поклав ще американський фізик У. Шухарт. Результати досліджень з цієї тематики також знайшли відображення у наукових працях таких вчених як

К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Е. М. Векслер, Дж. Джуран, Л. Ноулер, Д. Коуден, Дж. Хауелл, Д. Толді, Е. Коулмет, О. Моун тощо.

В процесі роботи використовували теоретичні та спеціальні методи наукового дослідження.

Проблеми збору, обробки й аналізу результатів виробничої діяльності охоплює математична статистика, яка має велику кількість відомих статистичних методів для аналізу й виявлення дефектів. До таких можна зарахувати кореляційний і регресійний аналізи, перевірку статистичних гіпотез, факторний аналіз, аналіз часових рядів тощо.

На першому етапі дослідження аналізували наявний теоретичний матеріал та впровадження статистичних методів у виробничий процес, здійснювали процес навчання всіх учасників.

На другому етапі безпосередньо впроваджували процес збору даних. Перед початком збору даних визначили, для чого потрібні саме ці дані, як їх надалі використовуватимуть. Після визначення мети збору даних визначили тип даних і характер їх порівняння.

На завершальному етапі дослідження проводили аналіз відхилень від встановлених вимог, контроль і регулювання процесу, контроль виходу процесу.

Найбільш повне і всебічне оцінювання якості забезпечується, коли враховані всі властивості аналізованого продукту, які проявляються на всіх етапах його життєвого циклу: при виготовленні, транспортуванні, зберіганні, застосуванні, ремонті, технічному обслуговуванні.

Таким чином, виробник повинен контролювати якість продукції і за результатами вибіркового контролю оцінювати стан відповідного технологічного процесу. Завдяки цьому він своєчасно виявляє розладнання процесу і корегує його. Сім простих статистичних методів – це інструменти пізнання. Отримані результати аналізу даних за допомогою статистичних методів контролю якості дозволили своєчасно прийняти рішення на відповідних рівнях управління за рахунок наочного відображення динаміки зміни якості продукції і налаштованості процесів.

Список використаних джерел:

1. Віткін Л.М. Менеджмент якості та навколишнього середовища: посібник – К.: Університет “КРОК”, 2007 – 459 с.
2. Демчук Л., Байцар Р. Статистичні методи в управлінні якістю виробничих процесів: стаття – Вимірювальна техніка та метрологія, № 75, 2014 – с. 131-137
3. Огірко О.І., Пілат О.Ю., Романюк О.П. Моделювання інформаційних технологій діаграмами Ісікави: стаття – Кваліологія книги, 2016/1 (29), 2016 – с. 90-99

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ISO 9000 І 10000 В ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

Зінчук Катерина Петрівна,

*здобувачка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kpzinchuk@krok.edu.ua*

Віткін Леонід Михайлович,

*доктор технічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

Впровадження сучасної економічної реформи і активної соціальної політики в Україні, а також перехід до ринкових відносин, пов'язані з підвищенням значущості ролі людського фактору. Управління кваліфікованим персоналом є найважливішою складовою системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок знань та навичок персоналу. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів розвитку персоналу і застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду [1].

Головним чинником успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. Одним з важливих завдань любого підприємства, є забезпечення висококваліфікованими кадрами, які здатні вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати реалізовувати стратегічні цілі [2].

У зв'язку з тим, як розвиваються технології, а професійні знання працівників постійно старіють, то їм необхідно завжди підвищувати рівень своєї кваліфікації, технічну обізнаність та постійно розвиватися. Це в свою чергу зумовлює потребу ґрунтовного дослідження організації розвитку професійного персоналу на підприємстві та його компетенції.

Об'єктом дослідження є процес ефективно організації та якісної професійної оцінки компетентності та розвитку персоналу ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Предметом дослідження є наявна система організації робіт з управління та розвитку персоналу ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Метою дослідження є порівняльний та системний аналіз, оцінка складу персоналу, методів, підходів та форм розвитку та управління компетентністю персоналу ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ», впровадження та удосконалення внутрішніх нормативних документів для оцінювання компетентності та

розвитку кадрів підприємства відповідно до міжнародних стандартів, направлених на удосконалення діяльності згідно з вимогами міжнародних стандартів.

У процесі дослідження використовувалися методи: монографічний (вивчення й аналіз сучасного стану підготовки кадрів) та абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків). Було проведено огляд діяльності ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» та аналіз стану організації робіт щодо управління компетентністю та розвитком персоналу відповідно до міжнародних стандартів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- проведено аналіз нормативних вимог МС серії ISO 9000 та 10000, досліджені методики оцінювання компетенції та планування розвитку персоналу та практику їх впровадження в Україні та провідних зарубіжних країнах;

- проаналізовано комплект внутрішніх документів щодо організації управління компетентністю та розвитком персоналу та проведено SWOT-аналіз процесу управління компетентністю та розвитком персоналу в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

- досліджено шляхи вдосконалення управління компетентністю та розвитком персоналу на основі МС ISO серії 9000 та 10000 в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Сфера діяльності ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» охоплює всі аспекти так званого «технічного регулювання», а саме: стандартизації, метрології, сертифікації, захисту прав споживачів та нагляду за ринком. Усі ці роботи можна віднести до сфери послуг, хоча і дуже специфічних. Тому важливим є компетентність (освіта, підготовленість, кваліфікація та досвід) персоналу і його готовність до виконання поставлених завдань.

Отже, розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства та повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. В умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу успішна організація управління компетенцією та розвитком персоналу підвищує конкурентоспроможність продукції та організації, а також ефективність її діяльності. Задля успішної роботи ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» пріоритетними напрямками подальшого розвитку є більш широке використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробка і впровадження міжнародних стандартів з управління компетенцією та розвитку персоналу, адаптованих до власних потреб.

Список використаних джерел:

1. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7039>
2. Маркова Н.С. *Розвиток персоналу: навчальний посібник*/ Маркова Н.С.–Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. – 256 с.

3. Стандарт ISO 10018:2020 «Менеджмент якості. Настанови щодо досягнення сталого успіху».
4. Стандарт ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо залучення людей».
5. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – С.12-119
6. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf – Назва з екрану.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

*Зозуля Валерія Андріївна,
магістрант I року навчання групи УЗО-20,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZozuliaVA@krok.edu.ua*

Актуальність теми дослідження. Модернізація системи освіти є пріоритетним завданням сучасного розвитку України. Провідна роль в цьому належить процесу управління освітньою сферою, від якості якого залежить кінцевий результат реалізації цілей освітніх реформ.

Підходи до управління людськими ресурсами залежать від культури й цінностей, які домінують у суспільстві, від тих структурних змін, що відбуваються в сфері освіти та теоретичних засад менеджменту.

В інноваційному розвитку освітньої системи України вирішальне значення належить фактору культури, що на рівні сучасних закладів освіти розглядається як організаційна культура. Багатоаспектний зміст організаційної культури дає змогу розглядати її одночасно як внутрішнє джерело стимулювання інноваційної активності загальноосвітніх навчальних закладів та як вагомий фактор конкурентних переваг.

Організаційна культура є одним із важливих напрямів розвитку сучасних закладів освіти, що розглядається науковцями як функціональний складник загальної стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження: організаційна культура сучасних закладів освіти.

Предмет дослідження: зміст та особливості управління розвитком організаційної культури сучасних закладів освіти.

Мета дослідження: проаналізувати зміст та особливості управління розвитком організаційної культури сучасних закладів освіти, а також розробити тренінгову програму для психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури сучасних закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. Важливу роль у реалізації завдань сучасної освіти в Україні відіграють заклади загальної середньої освіти, які згідно з нормативно-правовими документами визначаються як заклади освіти, що забезпечують потреби громадян у загальній середній освіті.

Проблеми діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, їхніх місій, завдань, внутрішніх процесів знайшли широке відображення в літературі, зокрема вони висвітлені в працях О. Бондарчук, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Карамушки, Н. Клокар, Н. Коломінського, В. Кременя, В. Співак та інших.

Одним із важливих чинників оптимізації діяльності сучасних закладів освіти і забезпечення їхнього розвитку є організаційна культура.

У багатьох джерелах, які аналізують поняття організаційної культури закладів загальної середньої освіти, вказується, що організаційна культура включає, насамперед, цінності та ціннісні орієнтації.

В. Болгаріна у своїх роботах указує на те, що основу організаційної культури закладу освіти як цілісного явища складає, насамперед, система цінностей, які мають бути зрозумілими, доступними і такими, що сповідаються всіма членами колективу [1].

На думку В. Симонова, організаційна культура навчального закладу – це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації, спрямовує їхні думки, почуття, вчинки [4].

Ж. Серкіс говорить про те, організаційна культура школи як психологічне явище являє собою сукупність професійних цінностей [3].

Також, вчені зазначають, що організаційна культура, окрім цінностей, які лежать у її основі, поєднує ще і правила, норми, ритуали, церемонії, традиції тощо, які впливають на особливості взаємодії між учасниками освітнього процесу й особливостями взаємодії між ними. Тобто, вказується на те, що організаційна культура відображає поведінково-діяльнісний аспект.

Так, Г. Костенко зазначає, що організаційна культура закладу загальної середньої освіти – це система взаємовідносин і стосунків між членами шкільного колективу, яка ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки [2].

На основі здійснення теоретико-методологічного аналізу наукової літератури (М. Елвессон, Л. Карамушка, М. Мескон, В. Сате, Т. Соломанідіна та ін.), з'ясовано, що організаційна культура закладу освіти розглядається науковцями як певна ієрархія цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в навчальному закладі й дотримуються його членами.

Під розвитком організаційної культури закладів освіти слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності закладів освіти.

Важливими психологічними умовами розвитку організаційної культури закладів освіти є залучення до цього процесу всіх суб'єктів освітнього процесу (керівники (адміністрація), педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка.

У цілому управління розвитком організаційної культури сучасних закладів освіти передбачає, на думку вчених, реалізацію трьох основних етапів: визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури; розроблення, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури.

Зазначимо, що реалізація названих трьох етапів передбачає психологічну підготовку педагогічних колективів закладів освіти до розвитку організаційної культури, під якою розуміється комплекс знань, умінь і навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективний розвиток організаційної культури, адекватної цілям, завданням і потребам педагогічного колективу й сучасних закладів освіти.

Список використаних джерел:

1. Болгаріна В. С. Реалізація культурологічного підходу до управління навчально-виховним процесом / Культурологічний підхід до управління школою. Х. : Основа, 2006. С. 51 – 82.

2. Костенко Г. Проблема культури американської школи у вітчизняних порівняльно-педагогічних дослідженнях / Порівняльно-педагогічні студії [Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини]. 2010. №3–4. С. 91–98.
3. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи [Текст]: дис... канд. психол. наук: 19.00.07; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. К., 2004. 268 с.
4. Симонов В. П. Системний підход – основа педагогического менеджмента / Педагогика. 1994. № 1. С. 14–19.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

*Зозуля Наталія Василівна,
магістрант I року навчання групи УЗО-20,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZozuliaNV@krok.edu.ua*

Актуальність теми дослідження. Сучасне становлення закладів загальної середньої освіти, яке спостерігається сьогодні в Україні, потребує вирішення нових управлінських та психолого-педагогічних завдань, розробленню нових підходів, які визначають успішність їхньої діяльності. Одним із таких підходів є створення іміджу навчального закладу.

Питання управління формуванням іміджу сучасного закладу освіти, що виступає однією із складових модернізації освіти, є на сьогодні дуже важливим і необхідним. З одного боку – це конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, з іншого – реформування старих методів управління, які в більшій мірі себе вже вичерпали і не відповідають вимогам сьогодення, а тим більше майбутнього. Нові, вдосконалені методи управління повинні ґрунтуватися не тільки на останніх досягненнях соціальних наук і менеджменту, але й враховувати людський фактор [1].

Теоретико-методологічний аналіз питання управління формуванням іміджу сучасного закладу освіти засвідчив, що до певної міри воно є досліджуваним і представленим в наукових джерелах. Однак досвід управління закладами загальної середньої освіти демонструє певну стихійність у її практичному вирішенні. Адміністраціями закладів освіти, як правило, не завжди приділяється належна увага щодо формування іміджу закладів освіти.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні управління формуванням іміджу сучасного закладу освіти, експериментальному дослідженні особливостей та впровадженні експериментальної програми формуванням іміджу сучасних закладів освіти.

Об'єкт дослідження: процес формування іміджу сучасного закладу освіти.

Предмет дослідження: умови формування іміджу сучасного закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Актуальним в умовах реформування освіти є процес управління формуванням іміджу освітньої організації який може бути спрямований не тільки назовні, а й усередині організації. Від спрямованого всередину іміджу залежить те, якою мірою педагогічний колектив ідентифікується з нею, а отже, мотиваційні характеристики їхньої діяльності в організації і ефективність її функціонування та можливості розвитку.

Сучасний словник трактує поняття «імідж» (від лат. *imago* – зображення, образ) як цілеспрямовано сформований образ (будь-якої особи, предмета), що має справити емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами [1].

У психолого-педагогічній літературі імідж закладу освіти трактується як певний емоційно-зabarвлений образ, що характеризується співвідношенням ціннісних установок й очікувань особистості, транслюється у соціальне середовище та формує модель конкурентоспроможності. Тобто, імідж розуміється як думка групи людей про освітній заклад на основі сформованого образу, що виник унаслідок або безпосереднього досвіду взаємодії з ним, або в результаті інформації, отриманої від інших людей [1; 3]. Кінцевим результатом, тобто метою формування іміджу є підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу.

Імідж є безпосередньо взаємозалежним з усіма складовими конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності впливає на зростання іміджу освітньої організації. Кожна складова конкурентоспроможності впливає на відповідну складову іміджу закладу освіти.

Аналізуючи структуру іміджу освітнього закладу, дослідники, як правило, звертають увагу на дві основних його складових: зовнішню (символіка навчального закладу, форма одягу, різні форми заохочень, оформлення приміщення, інформаційно-освітні проєкти, презентація закладу освіти тощо) та внутрішню (соціально-психологічний клімат педагогічного колективу, впровадження інноваційних підходів розвитку професійної діяльності та компетентностей педагогічних працівників, управлінська культура керівника, педагогічна культура педагогічних працівників тощо).

Управління іміджем сучасних закладів освіти дозволяє враховувати й спрямовувати комунікативні потоки у напрямі забезпечення позитивного сприйняття зовнішніми та внутрішніми аудиторіями всіх аспектів діяльності закладу освіти, що підвищує його конкурентоспроможність. Із цих позицій управління іміджем є одним з основних завдань управлінської діяльності керівників закладів освіти [2].

Таким чином, на основі аналізу науково-методичної літератури нами було встановлено, що формування іміджу закладу освіти – це процес, під час якого створюють певний запланований образ на підставі наявних ресурсів. Метою іміджу є підвищення конкурентоспроможності та встановлення та розширення партнерських зв'язків. Ефективність діяльності навчального закладу мають, у першу чергу, визначати усі суб'єкти освітньої діяльності (педагогічний колектив, учні та їхні батьки).

Список використаних джерел:

1. *Імідж школи на порозі XXI століття / ред. колегія: Т. С. Антоненко, І. Г. Єрмаков, А. Ф. Головченко та ін.. – Ч. 1. – К., 1998. – 380 с.*
2. *Ковальова І. О. Педагогічна іміджологія: сутність, етимологія, шляхи креативного використання у сучасному вищому навчальному закладі / І. О. Ковальова / Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – Вип. 6: зб. наук. праць. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. – С. 213-226.*
3. *Топчій І.В. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах / Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка. – Чернігів, 2014. – Вип. 121, т. 2. – С. 178–181.*

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Іваненко Федір Володимирович,

*студент кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
e-mail: IvanenkoFV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Механізм розвитку потенціалу сучасного підприємства має цілий перелік бар'єрів, що формуються та діють на шляху його впровадження. "Мовний бар'єр" - це неможливість спілкування іноземною мовою [1]. Звичайно, іноді люди з різних країн не можуть спілкуватися лише тому, що один не володіє мовою іншого. Це може сильно перешкодити працівникові потрапити у велику компанію. Ви хочете працювати в Америці чи в Європі, але не розумієте мови. Тоді вас точно не візьмуть на роботу. Ваше підприємство хоче закупити техніку з Китаю, але немає людини, яка зможе зв'язатися з китайцями і на їхній мові розповісти про те, що потрібно.

На думку науковців, є 2 способи вирішення цієї проблеми. Перший - деякий час потрібно прожити в країні мови, що вивчається та другий - необхідно більше спілкуватися з іноземцями [1]. Це насправді швидко допоможе усунути мовний бар'єр. "Індивідуальні бар'єри" - проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, хворобами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками в одержанні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку, поганою увагою при читанні, психічним настроєм, очікуванням задоволенням або незадоволенням від повідомлення.

Допомогти тут може тільки індивідуальний підхід зі сторони директора чи адміністратора [2]. Їх завдання зрозуміти позицію людини, поговорити з нею, вирішити питання, визначити як можна та чим допомогти - щоб працювати, чи можливо працевлаштування. "Соціально-культурні бар'єри" - різний рівень розвитку соціального інтелекту, вони поділяються на: етичні - не співпадіння норм поведінки керівника і підлеглого; рольові - інтерпретація повідомлення з позиції "керівника" або "підлеглого"; бар'єри неавторитетності - низка авторитетності комунікатора; бар'єри світосприйняття - різні погляди на життя.

На сьогоднішній день часто можна зустріти людей, що конфліктують через свої погляди [3]. Тут може допомогти розмова з ними, потрібно вислухати їх позицію, спробувати її зрозуміти, ніяк не доводити, що наша позиція краще, пояснити що, якщо він зробить так як ви говорите, то буде краще. "Міжособистісні бар'єри" - проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу

учасників комунікаційного процесу один до одного. У цій проблемі допоможе лише психологія до обох сторін конфлікту, тут потрібна зацікавленість партнера, або зацікавити у праці, тут також працювати через психологію.

"Організаційні бар'єри" - проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням [5]. Тут вже рішення буде набагато складніше. По-перше, потрібно вирішити, чи потрібен нам такий працівник, який є неефективним, чи є на нього заміна, зрозуміти чого хоче працівник, пояснити його обов'язки, якщо не справляється, то шукати заміну.

"Економічні, географічні та часові бар'єри" - проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення. Проблема знаходиться в поясових годинах планети. Коли завдання поставлене на одну годину, ти чекаєш результату, а людина в іншій країні плутає час, тому що потрібно було пояснити, тут треба домовитися і уточнювати усі деталі. Психолог Томас Гордон, спираючись на висновки багатолітньої практики вивчення мистецтва спілкування, розділив наші відповідні судження на дванадцять категорій. Ці судження він називав "бар'єрним спілкуванням". Кожного разу, коли ми висловлюємо ці або подібні думки, ми створюємо труднощі в спілкуванні.

Іронія полягає в тому, що перешкоди ми більш за все створюємо в силу звичок, а не свідомо, проте ефект один і то й самий: ми не чуємо того, що нам говорять. Втрати від невміння слухати в господарській діяльності великі, тільки уявіть собі - листи повинні бути передруковані, час зустрічі непередбачений, відвантаження переадресоване і все це тому, що хтось щось не зумів правильно почути. Важливою складовою комерційного успіху в діяльності сервісного підприємства є не тільки уміння слухати, але й уміння вести ділову розмову. Чим вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів чи просто в розмові із співробітниками, клієнтами, підлеглими, тим вищий авторитет людини, що займається підприємницькою діяльністю, тим кращі і плідніші результати роботи.

Ділова розмова сприймається як усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, рішення ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх розв'язання. Будь-яка зустріч починається зі створення сприятливого для спілкування психологічного клімату. Цю складову ні в якому разі не можна недооцінювати, бо саме вона запам'ятовується на емоційному рівні як враження від зустрічі, від уміння співрозмовника вести розмову і логічно доводити свою точку зору, при цьому не зупиняючи партнера образливими випадками та ін.

Ось основні правила, які на думку науковців допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери, які є вкрай важливими при налагодження контактів з клієнтами сервісних організацій. Уміння налаштувати до себе клієнта уже забезпечує половину успіху справи.

1. Не шукайте односторонніх вигід. Ви будете надто нудним співрозмовником, якщо будете думати лише про себе, про свої проблеми і про свій зиск у справі. Оскільки партнер теж прийшов зі своїм баченням цієї проблеми, то в результаті зустрічі, у кращому випадку, кожен залишиться при своїй думці. В гіршому - можливий конфлікт.

2. Зацікавте клієнта своєю пропозицією. Для цього треба повести розмову так, щоб партнер сам вимовив те, що ви хотіли йому запропонувати. При цьому намагайтесь вловити його точку зору і побачити проблему його очима. Появи інтересу з боку співрозмовника можна домогтися шляхом визнання його важливості або важливості його бажання. Дія цього прийому полягає в тому, що в основі поведінки кожної людини лежить бажання бути достойно і справедливо оціненою. Так зробіть це, тим самим ви знайдете шлях до серця співрозмовника.

3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника. Задавайте питання, на які можете отримати повну відповідь. Дайте можливість більше говорити йому, але не дуже захоплюйтесь цим. Звертайтеся на ім'я. Кожній людині приємніше чути особисте ім'я. Природно, коли маєш справу з великою кількістю людей, запам'ятати імена всіх дуже важко. Тому, щоб краще запам'ятати імена і прізвища людей, яких вам представляють, треба запам'ятати три основних закони вашої пам'яті, Закон враження. Чим яскравіше і сильніше враження про те, що ви хочете запам'ятати, тим швидше і краще ви це зробіть. Закон повторення. Можна запам'ятати все, що завгодно, якщо цей матеріал повторювати багато разів. Закон асоціацій. Для ефективнішого запам'ятовування треба зв'язати інформацію з іншим фактором, який допоможе згадати вихідні данні.

4. Доводячи свою правоту, намагайтесь не сперечатися. Існує думка про те, що "у суперечці народжується істина". Насправді це вірно лише у випадку використання конструктивної суперечки. А вона якраз і є "найвищим пілотажем", і вміння вести суперечку на цьому рівні дано не кожному. Усім знайома ситуація, коли кожен зі сперечальників кінець кінцем доводить, що саме його варіант вирішення питання кращий. Зрештою, кожний залишається при своїй думці або співрозмовники розходяться ворогами. А в інтересах справи - це небажаний результат. Існують випадки, коли ви впевнені, що факти викладені вашим співрозмовником невірні. Відмовтесь від задоволення одразу ж вказати на його помилки. Ви можете досягти умовної перемоги, при цьому втративши прихильність співрозмовника. Якщо ж ви відчуваєте, що не маєте рації, проявіть рішучість визнати свою помилку. А, найголовніше, звичка виражати свою думку як можна скромніше завжди викликає менше заперечень. Якщо виявиться, що ви помилились, то це завдасть вам значно менше прикростей. Якщо ж виявиться, що ви праві, то вам буде легше переконати партнера приєднатися до вашої точки зору.

5. Не кажіть співрозмовнику образливих слів. Психологія суперечки підкоряється закону "емоційного дзеркала": нервозність одного породжує нервозність іншого, злість породжує злість. Щоб ваше слово подіяло, говоріть делікатно, не ображаючи.

6. У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне і негативне. Позитивне мислення більш сприяє створенню гарного психологічного клімату в будь-якій розмові. А максимальний виграш від негативного мислення дорівнює нулю. Можна більше виграти, якщо направити свій розум на вирішення проблем, замість того, щоб нарікати на їх існування. Тому у кожному пункті можна зрозуміти, що головне – це психологія.

Список використаних джерел:

1. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие: Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. 272 с.*
2. Завадський Й.С. *Менеджмент. Київ: УІМІБ, 1997. 543 с.*
3. *Классики менеджмента/ Под ред. М.Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 1168с.*
4. Колот А.М. *Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337с*
5. Кредисов А.И. *История учений менеджмента. Київ: ВИРА-Р, 2000. 336 с.*

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Івасюк Олександр Петрович,

*студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
e-mail: ivasiukor@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни „управління” і „менеджмент” пов’язані між собою [1]. „Управління” – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо [2]. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей [3]. Походження терміну „менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін „менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво [4]. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін „менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну „управління”, але поняття „управління” набагато ширше. Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін. [5].

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає: орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток; постійне намагання підвищити ефективність виробництва; самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію; використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями. До загальних законів менеджменту відносяться: закон спеціалізації управління. Сутність закону полягає в тому, що управління в

організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Так, професіоналізм в роботі є невід'ємною рисою менеджера – спеціаліста. У зв'язку з тим, що управління є дуже складною справою, функцію керівництва, як правило не може виконувати одна людина, тому керівництво у великих підприємствах організовано у вигляді робочих груп. Закон інтеграції управління. Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління. Зміст інтеграції міститься в самій суті управління.

Інтеграція – це об'єднання розрізнених, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів. Закон необхідної і достатньої централізації управління. Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень. Об'єктивно система управління має централізовану форму. Мозковий центр менеджменту представлений, як правило, адміністративною радою, директором організації. Організації, в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені. Закон демократизації управління. Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості. Демократизація управління включає широке коло питань: залучення великої кількості працюючих до управління за рахунок передачі їм майна (акції та інші цінні папери); використання закону децентралізації управління; нововведення в управлінських структурах. Закон часу – закон управління часом. Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо). До основних закономірностей менеджменту відносяться: Єдність системи управління виробництвом, що означає стійкість внутрішніх зв'язків при змінах зовнішнього середовища. В практиці управління необхідна єдність: принципів управління для усіх ланок і ступенів управління; основних функцій управління, яка міститься в повноті управлінської діяльності;

Методів управління, які використовуються при вирішенні різних проблем розвитку виробництва; Організаційних форм системи управління, яка проявляється при уніфікації її структурних характеристик та функціональному розподілі управлінської праці. Процесу управління, який відображає його безперервність та ритмічність, узгодженість всіх операцій, стадій, етапів. Системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

Принципи управління фірмами обумовлюються значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоздатні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

Важливими принципами управління є централізація і децентралізація як основа формування організаційних структур.

Централізована форма управління характерна наявністю концентрації керівництва в одному центрі, жорсткої регламентації і координації дій окремих підрозділів виробництва. Організаційна форма управління є централізованою, коли: існує значна кількість функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи; дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

Децентралізована форма управління передбачає утворення всередині фірми виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг) та їх реалізації.

Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління.

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, в яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємостосунки.

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.

2. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. В. Андрійчук, Л. Бауер. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995. 480 с.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента. Санкт-Петербург: Изд-во Специальная литература, 1995. 326 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту. Львів: БаК, 2001. 624 с.

ПІДГОТОВКА ОСВІТНЬОГО ЦЕНТРУ «CLEVER KIDS» ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ TQM

Івко Ірина Олександрівна,

*здобувачка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ioivko@krok.edu.ua*

Віткін Леонід Михайлович,

*д.т.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>*

Актуальність теми запровадження систем менеджменту якості в освітній сфері зумовлена процесом входження України до європейського та світового освітнього простору, що вимагає реформування освітньої сфери з метою підвищення рівня освітніх послуг, забезпечення рівного доступу громадян до якісної освіти, модернізацію змісту освіти в контексті її відповідності потребам сучасного ринку праці [1].

Україна не стоїть осторонь світових тенденцій, 30 листопада 2020 року на сайті МОН було викладено Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти, які були розроблені Міністерством освіти і науки України спільно з Державною службою якості освіти.

До переваг запровадження системи управління якістю в освітньому закладі можна віднести те, що система управління якістю освіти в школах дозволить в майбутньому вирішити задачу перенесення центру ваги з процедур зовнішнього контролю якості та оцінки результатів освітнього процесу на використання результатів внутрішнього контролю та самооцінки, що при відкритості для громадського спостереження даних процедур багаторазово підвищить рівень довіри до освітніх установ [2].

Система менеджменту якості, запроваджена в освітній установі, дозволяє орієнтуватися не лише на відповідність державним вимогам у сфері середньої освіти, але й створювати умови праці та навчання на засадах партнерства учасників учбового процесу, гарантувати прозорість своєї діяльності, забезпечити готовність до змін та ін.

Велике методологічне значення при проведенні досліджень у галузі управління якістю освіти мають наукові роботи таких учених, як В. П. Андрущенко, В. Г. Кремень, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та іноземних А. Бауера, В. Ейхворна, Г. Кребера та ін.

Серед сучасних тенденцій в області менеджменту якості слід відзначити інтеграцію Концепції загального управління якістю (TQM- Total Quality Management) в практику підприємств як виробничого, так і невиробничого профілю.

TQM - передбачає застосування ефективних заходів та інструментів підвищення якості товару, які охоплюють не лише матеріально-технічну складову підприємства, але й організаційну та соціальну, тобто такі заходи орієнтовані на оптимізацію не лише виробничих аспектів якості, але й всієї сфери управління підприємством [3].

Предметом дослідження даної роботи є процес побудови та впровадження системи управління якістю в організації на базі принципів TQM на прикладі освітнього центру «Clever Kids».

Об'єктом дослідження є система менеджменту якості, процедура її побудови та критерії функціонування на підприємстві сфери освіти на прикладі освітнього центру «Clever Kids».

Метою дослідження є дослідження теоретичних і практичних аспектів побудови системи управління якістю на базі принципів TQM освітнього центру «Clever Kids» та вироблення практичних рекомендацій щодо її розробки та впровадження в організації.

У процесі дослідження були використані наступні методи: метод системного аналізу для розгляду проблеми використання систем управління якістю освіти як елементу системи управління організацією; факторного аналізу для виявлення чинників, які впливають на процес впровадження системи якості на підприємстві та управління нею; логічного узагальнення для визначення сутності, критеріїв, принципів управління якістю; статистичних методів аналізу якості для виявлення причин виникнення проблем в управлінні якістю, їх систематизації та узагальнення.

Результатом дослідження став ґрунтовний аналіз структури підприємства та наявного стану менеджменту якості. Створено ініціативну групу для участі у командній роботі з розробки менеджменту системи якості на основі принципів TQM, проведено навчальні наради. Визначено основні процеси в організації з точки зору управління якістю. Визначено основні чинники, що можуть впливати на якість надання освітніх послуг та на впровадження системи менеджменту якості зокрема. Намічено шляхи до об'єднання процесів створення послуг з процесами, що дозволяють відстежити відповідність продукції потребам замовника., визначено місію, завдання та цілі у сфері якості. Проведено збір та статистичний аналіз рекламацій від споживачів послуг та постачальників, намічено схему постійного контролю та покращення. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо розробки та впровадження системи менеджменту якості за принципами TQM.

Список використаної літератури:

1. Міжнародні чинники розвитку загальної середньої освіти в Україні. Мезенцева О.І. / Український педагогічний журнал. - 2017. - № 4
2. Управление качеством образования современной школы (методические материалы) // автор - состав. Покасов В.Ф., к.и.н. – Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. – 145 с.
3. Еволюція принципів ефективного управління організацією на основі якості. Цициліано О., Зіміна Г. / Техніко-аналітичний журнал «Віконні технології» - 2007. - № 30

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Копитко Марта Іванівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій,

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

e-mail: marta_kernytska@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

На зламі тисячоліть стали актуальними запитання про те, як описати та зрозуміти сучасний світ економіки, політики і бізнесу? Як виробити критерії і механізми правильної та ефективної поведінки і прийняття рішень в різних ситуаціях складності і непередбачуваності? Які завдання нового лідерства, формування різних типів капіталу і активів, конструювання відносин, забезпечення конкуренції і кооперації, управління в віртуальному просторі і соціальних мережах, в умовах тривалих пандемій та тотальних ізоляцій?

Відповісти на ці запитання та проаналізувати виклики, які породжуються середовищем існування досить складно. Вони мають як глобальний контекст, так і національну специфіку, тому вимагає ґрунтовних досліджень.

Менеджмент в тому вигляді, в якому він в основному існує і зараз, є однією з соціальних технологій, винайдених людством в минулому столітті. Оскільки за століття світ змінився до невпізнання, то повинен змінитися і менеджмент, відповідаючи реаліям сучасного життя, новим технологіям, інститутам, цінностям духовного життя.

Виникає необхідність визначення притаманних рис сучасному світу в цілому та світу бізнесу (і політики), зокрема.

У травні 2008 року 35 відомих теоретиків і практиків менеджменту зібралися в Каліфорнії для обговорення питань перспектив розвитку підходів до управління в ХХІ столітті. Учасниками конференції стали, зокрема, такі всесвітньо відомі гуру менеджменту, як Пітер Сенге, Генрі Мінцберг, К. К. Прахалад, Том Стюарт, Гарі Хемел та інші.

У представлений статті Гарі Хемел говорить про ключові проблеми сучасного менеджменту, що обговорювалися на конференції, а також призводить 25 трансформаційних завдань менеджменту, сформульованих за підсумками обговорень, вирішення яких має забезпечити успішний розвиток менеджменту в подальшому.

1. Менеджмент повинен служити вищим цілям. Максимізація доходів власників як основна мета функціонування організації не може гарантувати ні максимального використання енергії людей, ні досягнення задоволеності всіх зацікавлених сторін. Менеджмент повинен концентруватися на досягненні соціально значущих, благородних цілей.

2. Повноцінне впровадження в менеджмент ідеї спільноти і громадянства. Сучасна взаємозалежність численних зацікавлених в результатах управління тією чи іншою діяльністю сторін вимагає припинення використання підходу «виграш - програш».

3. Відновлення філософських основ менеджменту. Менеджмент повинен забезпечувати не тільки ефективність, але і пристосовність, інноваційний розвиток, натхнення і соціальну відповідальність. Тому необхідно шукати нові принципи в таких областях, як антропология, біологія, дизайн, політологія, теологія.

4. Усунення недоліків формальної ієрархії. Пірамідальна ієрархія влади веде до зниження цінності одиничного співробітника при відсутності у нього формальної влади, необґрунтованим і некоректним рішенням за рахунок неузгодженості повноважень і досвіду (компетентності), зниження ініціативності, дисбалансу уваги між досвідом і новими ідеями. Тому традиційна пірамідальна ієрархія повинна бути заміщена подобою «природних» ієрархій, де становище і вплив визначаються внеском у створення цінності і характеризуються своєчасним перерозподілом влади. Ієрархії повинні співіснувати, відображаючи досвід і авторитет їх членів у важливих областях.

5. Зменшення страху і підвищення довіри. Управління командно-контрольного типу веде до відсутності ініціативи і нездатності співробітників приймати самостійні рішення. Тому менеджмент майбутнього повинен спиратися на принцип довіри, стимулюючи обмін інформацією, висловлювання думок, прийняття на себе ризику.

6. Перегляд засобів контролю. Жорсткий зовнішній контроль, здійснюваний зверху вниз, пригнічує ініціативу, творчість і знижує прихильність співробітників. Тому контроль повинен більшою мірою здійснюватися через спостереження з боку колег і самодисципліну.

7. Зміна завдань лідерства. В рамках Менеджменту 1.0 лідер є вищою інстанцією, яка приймає незаперечно правильні рішення і здійснює жорсткий нагляд. Менеджмент 2.0 передбачає, що лідер - архітектор соціуму, що забезпечує можливості для співпраці, творчості, інновацій.

8. Розширення меж і використання відмінностей. Розбіжності в досвіді, цінностях і здібностях сприяють формуванню різних думок, ідей, проведення експериментів, що забезпечує ґрунт для стратегічно важливих оновлень.

9. Перетворення процесу вироблення стратегії в постійний. В умовах безперервних передбачуваних змін довгострокове планування стає непростю справою. Формування та реалізацію єдиної стратегії слід замінити стратегіями, які можна адаптувати до мінливих умов, створюваними з застосуванням біологічних принципів різноманітності (варіативність розвитку), відбору (низьковитратні швидкі перевірки важливих припущень), збереження (витрати на реалізацію найбільш перспективних стратегій).

10. Перегляд структури організації. Сьогодні можливості стрімко виникають і зникають, для їх своєчасного використання організації потрібна здатність швидко перенастроювати інфраструктуру і ресурси. Тому великі підприємства повинні бути розбиті на більш дрібні і гнучкі одиниці.

11. Істотне зниження тиску минулого. Існуючий менеджмент орієнтований на збереження наявного стану речей. Через це страждають темпи змін і розвитку, створення інновацій.

12. Розширення кола осіб, які беруть участь у визначенні напрямку розвитку. Ступінь впливу на остаточне рішення повинна визначатися прозорістю, а не владою. Крім того, участь у прийнятті таких рішень формує прихильність змін.

13. Розробка всебічної системи індикаторів результативності діяльності. Існуючі системи показників мають перекося в бік короткострокової прибутковості, значимість дій, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості і розвитку, недооцінюється.

14. Розширення часових горизонтів і перспектив для керівників. Необхідний перегляд підходів до визначення компенсацій і стимулювання, щоб робота керівників була більшою мірою орієнтована на довгострокову перспективу, а не на доходи в короткому періоді.

15. Формування демократичного підходу до інформації. Забезпечення гнучкості, життєво необхідної в умовах безперервних змін, вимагає надавати співробітникам не тільки велику свободу дій у прийнятті рішень, але і вільний доступ до найбільш повної і сучасної інформації.

16. Підтримка відступників і упокорення реакціонерів. Керівники, які приймають стратегічні рішення, найчастіше зацікавлені в збереженні статус-кво. Тому прийняття рішень щодо майбутнього розвитку має залежати в першу чергу від співробітників зацікавлених в майбутньому.

17. Забезпечення більшої автономності співробітників. Менеджмент 1.0 характеризують занадто жорсткі рамки і тривале очікування відгуку на ідеї і пропозиції. Необхідно сприяти експериментам на місцях і реалізації ініціатив, які йдуть знизу.

18. Створення внутрішніх ринків ідей, талантів і ресурсів. У довгостроковій перспективі ринковий механізм може забезпечити більш адекватний розподіл ресурсів для реалізації можливостей у порівнянні з існуючими підходами до прийняття рішень щодо фінансування у великих організаціях. Останнє характеризує переки в сторону фінансування минулого (збереження статус-кво).

19. Деполітизація прийняття рішень. Прийняття рішень має більшою мірою спиратися на колективну мудрість організації, враховувати різноманіття поглядів (не тільки думки керівництва, зафарбовані політично, засновані на часто неповній інформації).

20. Оптимізація компромісних співвідношень. Необхідно переходити від однозначного вибору до компромісних співвідношенням (наприклад, короткостроковий прибуток і довгострокове зростання, дисципліна і свобода), забезпечуючи конкуренцію протилежних можливостей і гнучку своєчасну зміну співвідношень у використанні альтернатив.

21. Вивільнення уяви. Багато компаній характеризує ізоляція креативності. Необхідно повноцінно використовувати весь спектр методів стимуляції творчості та інноваційного мислення.

22. Створення спільнот за захопленнями. Можливість формування груп за захопленнями стимулює ентузіазм співробітників і дозволить підвищити

прихильність до організації, а самої організації - краще зрозуміти, чого хочуть її люди.

23. Створення нових інструментів управління для відкритого світу. Нові моделі бізнесу спираються на новостворені цінності, мережі і форми суспільного виробництва, тому управління, засноване на владі і силі вищого, стає неефективним. Лідерам потрібні інші інструменти для мобілізації та координації яких докладають зусиль працівники.

24. Гуманізація мови і практики бізнесу. Традиційні цінності бізнесу необхідно доповнити людськими ідеалами правди, любові, краси, справедливості, честі – вони є тисячоліттями перевіреними мотиваторами.

25. Розширення підготовки менеджерів, зміна мислення. Поряд з традиційними навичками аналітичного і дедуктивного мислення менеджерам знадобляться здатності творчого вирішення завдань, рефлексивного навчання, системно і ціннісно - орієнтоване мислення [1].

Основне завдання на найближчу перспективу повинне бути зосереджене на тому, щоб вийти за рамки існуючих практик управління, не загубивши переваги Менеджменту 1.0. Організації повинні стати більшою мірою здатними до адаптації, інноваційного розвитку і натхнення, не втрачаючи фокусу, дисципліни і орієнтації на результат. Вирішенню цього завдання може допомогти нове мислення, вільне від застарілих переконань, і нові інструменти, на зразок тих, що сприяли соціальної революції у всесвітній павутині. Мета Менеджменту 2.0 - формування організації, так само людської, як і самі люди, що працюють в ній. Люди мають три важливих риси: вони можуть пристосовуватися, створювати нове і мислити соціально. На жаль, існуючі системи управління частіше сприяють слабкому прояву таких властивостей у організації. Піонери менеджменту працювали проти людської натури, намагаючись зробити з вільнодумних, незговірливих людей лояльних слухняних співробітників. Сьогодні перед менеджментом стоїть зворотне завдання. Організації повинні стати більш людськими.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент – це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html> (дата звернення 02.04.2021)

КОНФЛІКТИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ І ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Короленко Тетяна Віталіївна,

*студентка магістратур кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: korollevska.tatyanka@gmail.com*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Конфлікт – це невід’ємна частина людського життя. Середньостатистична людина проводить більшу частину свого життя саме на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу або клієнтами. При такій взаємодії в спілкуванні виникає протилежність поглядів, думок, що в свою чергу призводить до конфліктів або суперечок між членами групи, групами в цілому [3].

Метою даної роботи є являється дослідження сутності конфлікту в адміністративному менеджменті, розгляд на практиці шляхів та моделей його врегулювання, аналіз отриманих результатів дослідження проведеного методом стандартизованого групового інтерв’ювання, дослідження організаційної та управлінської структури Криворізької загальноосвітньої школи № 68, її політики в управлінні конфліктами та розроблення напрямків та заходів управління конфліктами в адміністративному менеджменті закладу.

За аналізом більш ніж 160 дисертаційних досліджень в області конфліктології, що були проведені в період з 2010-2015 рр. були отримані результати, які показують, що після політичних, організаційні конфлікти посідають друге місце [1].

За результатами одного з досліджень національного масштабу, яке виконав Р. Кан та його колегами, встановили: «близько половини обстежених працівників організацій перебувають в умовах явного конфлікту. Причому в 88% всіх рольових конфліктів указувалося на тиск зверху, а в 57% цих випадків - джерело тиску описується безособово, як "компанія" або "керівництво"» [3].

Порівняно з інтенсивним розвитком та значними успіхами менеджменту персоналу в економіці, в освіті це питання розглядається переважно у системі управління школою. Актуальність дослідження проблем з управління педагогічним персоналом зумовлена підвищенням ролі людського фактору в управлінні освітою, концентрацією уваги керівників навчального закладу на пошук інноваційних технологій до роботи з педагогами та становленням такої окремої науки, як менеджмент педагогічного персоналу [1].

Для вибору адекватного методу впливу та управління відповідним конфліктом доцільно провести класифікацію залежно від основних ознак: способу вирішення; райони прояву; напрямок впливу; тяжкість; кількість учасників; порушені потреби, розпорядження; загрози. Також необхідно

враховувати особливості людей з різним темпераментом, щоб правильно сублимувати модель його вирішення [3].

Базисом для проведених досліджень стала Криворізька загальноосвітня школа I-III ступенів № 68.

Кожен керівник навчального закладу має свій арсенал технологій управління персоналом. І керівник Криворізької загальноосвітньої школи I-III ступенів № 68 не є винятком. Як грамотний керівник, вона завжди намагається використовувати інноваційні технології під час роботи з персоналом на благо школи. Однією з таких технологій, яку успішно застосовує керівник школи № 68, є коучинг, оскільки це справді інноваційний, незвичний тип стосунків у колективі, особливо між керівником та підлеглими. Освоєння коучингу як стилю управління дозволяє керівнику загальноосвітньої школи № 68 перейти від ситуативного реагування на прохання працівників, до цілеспрямованої та послідовної організації їх професійної діяльності[4]. Таким чином, після впровадження коучингу загальноосвітня школа № 68 отримала ряд переваг:

- висока продуктивність праці працівників,
- звільнення часу для директора у вирішення стратегічних проблем,
- вдосконалення роботи з учасниками освітнього процесу, і, як результат,

створення сприятливого іміджу навчального закладу на ринку освіти. Крім того, адміністрація закладу активно використовує філософію кайдзену [2]. Кайдзен називають найпотужнішою філософією японського менеджменту. "Кайдзен" перекладається як "вдосконалення". процесу управління персоналом, який стає можливим завдяки активній участі всіх працівників організації в тому, що вони роблять, і в тому, як вони це роблять [2].

Застосування філософії кайдзен в управлінні персоналом навчального закладу загальноосвітньої школи № 68 дозволяє виявити основоположні причини невдоволення клієнтів (учнів, батьків); сформувані системи та установки, необхідні для здійснення змін.

Адміністрація КЗШ № 68 при управлінні конфліктами керується власною моделлю, створеною з урахуванням усіх важливих аспектів та новітніх, дієвих методів в управлінні конфліктами в організації. Крім того, в КЗШ № 68 вдало реалізуються міжособистісні стилі вирішення конфліктів. Для врегулювання та конструктивного вирішення конфліктів в організації загальноосвітньої школи №68 створена також «Модель діяльності третьої сторони у вирішенні конфліктів», яка полягає у тому, що вирішення конфліктів відбувається за допомогою методу медіації. Це вирішення конфлікту завдяки так званій третій стороні - посереднику. Посередником у загальноосвітній школі № 68 є так звана "Служба порозуміння", до якої входять: психолог, соціальний педагог, заступник директора, вчитель та представник профкому. Медіатор, тобто представник цієї служби, або кілька представників можуть працювати з конфліктуєчими в двох напрямках:

1. Організація та проведення переговорного процесу.
2. Відновлення відносин між сторонами.

Незважаючи на функціонування такої моделі вирішення конфліктів в установі, не слід заперечувати роль керівника у вирішенні конфлікту.

Головні ролі керівника школи № 68 - це ролі арбітра та посередника, а додаткові ролі - ролі помічника та спостерігача.

Аналіз дослідження показав, що колектив закладу має низький рівень конфліктогеності, досить легко виходить з конфліктних ситуацій, але випадки конфліктів в колективі мають місце. Адміністрація закладу має власні моделі та методи управління конфліктами, що нівелює конфліктогенність та зменшує наслідки конфліктів, а саме: методика коучингу, філософія кайдзену, «Модель діяльності третьої сторони у вирішенні конфліктів», яка полягає у тому, що вирішення конфліктів відбувається за допомогою методу медіації. Практична цінність роботи полягає у застосуванні даних отриманих в результаті проведеного соціологічного дослідження для профілактики, запобігання та вчасного врегулювання конфлікту в адміністративному менеджменті освітніх організацій.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: навч. посіб.* – К.: Професіонал, 2018 - 527 с.
2. Веллінгтон П. *Стратегии кайзен для успешных продаж / Перев. с англ. под ред. А. Заболотной.* – СПб.: Питер, 2004. –272 с.
3. Калінкіна І.В. *Творчість як варіант сублимації конфлікту / І.В. Калінкіна // Збірник статей «Психосемантика».* – 2009. – № 50. – С. 14-19.
4. Котельников В. *Знакомьтесь – коучинг. [Текст] // Мир климата.* – 2007. - №40.
5. *Коучинг как элемент корпоративной культуры.* - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zhuk.net/page.php?id=408> (дата звернення: 27.12.2021).

СПІВРАЦЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ ЗАГАЛЬНОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ З ВНЗ

Короленко Тетяна Віталіївна,

*студентка магістратур кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: korollevska.tatyanka@gmail.com*

Мала Ірина Борисівна,

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

У сучасному світі роль освіти очевидна. Освіта – одна з найважливіших умов розвитку економіки і громадянського суспільства. Освіта в цілому впродовж кількох століть була і залишається рушійною силою людського прогресу у всіх сферах її діяльності. Метаморфози суспільного життя так чи інакше відображаються на позиціях, ролі та завданнях школи в будь-якому суспільстві. Сьогодні в освітній діяльності на всіх рівнях кризові явища набувають стійкого характеру.

Незважаючи на всі проблеми і труднощі сучасної школи сформувалися позитивні тенденції зближення середньої школи і вищого навчального закладу. Вища освіта, особливо у найбільш не сприятливих демографічних умовах України, нарешті-решт розвернулася обличчям до середньої освіти. Адже крім школи іншого джерела абітурієнтів у більшості ВНЗ немає. Сьогодні все більше ВНЗ в системі зацікавлені в залученні більшої кількості студентів. Як використовувати ситуацію, що склалася, у якості ресурсу стратегічного розвитку сучасної школи? Вважаємо, що шляхів взаємодії може бути декілька. Звичайно, все визначається цілями і завданнями освіти [1].

Традиційним завданням як загальноосвітньої, так і вищої школи завжди визнавалося збагачення учнів знаннями, вміннями та навичками, накопичення їх запасів, а на сучасному етапі ще й формування головних компетентностей. При цьому ми повинні врахувати необхідність кваліфікованої профорієнтаційної роботи. Але певний освітній ефект і хороші результати ми отримуємо тільки у тому випадку, якщо в школі даний напрямок розглядається всіма суб'єктами освіти як пріоритетний, забезпечуючи спадкоємність ступенів освіти, і адміністрація та вчителі нашої школи це усвідомлюють. Тому перспективними напрямками інноваційної діяльності школи є [2] :

формування умов для професійного самовизначення учнів через спеціалізацію в рамках профільного навчання;

відпрацювання механізмів взаємодії школи з ВНЗ з метою модернізації

Школа і ВНЗ повинні навчитися чути один одного і виробити форми співпраці, які дозволять вирішити два основні завдання:

- підвищення рівня знань випускників – майбутніх абітурієнтів;
- інформаційно-профорієнтаційна діяльність, спрямована на усвідомлений вибір випускника та підвищення мотивації до навчання.

Науково- методична робота містить такі форми:

- проведення спільних круглих столів з найбільш важливих питань спільної діяльності;
- організація методичних семінарів при кафедрах ВНЗ з участю викладачів школи;
- організація щорічних студентських науково-практичних конференцій із залученням учнів шкіл;
- рецензування викладачами ВНЗ дослідницьких і проектних робіт учнів шкіл;
- залучення до участі в науково-практичних конференціях на базі ВНЗ вчителів шкіл;
- проведення на базі ВНЗ предметних олімпіад і конкурсів серед учнів середніх шкіл;
- організація на базі ВНЗ роботи факультативів і наукових гуртків, орієнтованих на учнів шкіл;
- надання методичної допомоги викладачами ВНЗ при розробці навчальних програм середніх освітніх установ з профільних дисциплін;
- підготовка і видання спільних наукових збірників статей, навчальних посібників, монографій з узагальненням досвіду роботи вчителів і методистів, за результатами наукових досліджень, організація науково-дослідницької діяльності учнів старших класів під керівництвом викладачів ВНЗ;
- надання бази університету для вдосконалення знань учнів шкіл (можливість користуватися ресурсами наукової бібліотеки ВНЗ);
- залучення викладачів ВНЗ до підготовки школярів до регіональних і всеукраїнських олімпіад і конкурсів, і багато іншого.

У свою чергу, школа – майданчик для наукового дослідження. Школа – це лабораторія, база практики, що надає величезний полігон для наукового дослідження. Тут дуже багато «сирого матеріалу», який можна покласти в основу кандидатського або докторського дослідження. Тобто фахівці ВНЗ мають можливість проведення якісної експертизи тої багатой інформаційной бази, яка напрацьована школою за багато років. Насамперед, це стосується методології педагогіки. Тому виникає гостра необхідність серйозной експертизи, оцінки, аудиту з використанням ресурсів вищой школи [2].

Як бачимо взаємодія школи з ВНЗ сьогодні стає не бажанням окремих шкіл, а необхідністю для всієї системи загальної освіти. І не дарма найбільш успішними є школи, у яких вже давно склалися міцні зв'язки з ВНЗ. Профорієнтаційна робота нашого закладу показує високий рівень усвідомлення педагогами нашої школи суті і важливості інтеграції шкіл і ВНЗ. Більшість опитаних вчителів школи відзначають, що взаємодія вищой і середньої школи розширює загальний освітній простір і підвищує якість освіти, а всі суб'єкти, що включені в цю взаємодію, виграють.

Проте, технічний аспект – це лише частина, а ми маємо працювати набагато більше – у соціальному, гуманітарному, волонтерському напрямках. Тоді зв'язок буде охоплювати всебічний розвиток дитини та мінімізувати бар'єр переходу школяра у вищий навчальний заклад [2].

Тож як бачимо, за такої співпраці виграють всі:

- ВНЗ отримує реальне уявлення про рівень підготовки сучасних школярів і можливість брати участь у його підвищенні, отримуючи добре підготовлених абітурієнтів та студентів.
- Школа збільшує свій престиж і статус на ринку освіти.
- Вчителі підвищують свою професійно-кваліфікаційну майстерність, доповнюючи її новими формами діяльності і новими видами знань.
- Учні отримують освіту, що відповідає сучасним вимогам і стандартам, а також навички науково-дослідницької діяльності.
- Батьки мають можливість дізнатися про вимоги навчання у ВНЗ, а також переконатися в правильності професійного вибору своїх дітей.

Таким чином, систему співпраці школи з ВНЗ в даний час можна побудувати так, щоб максимально задовольнити найрізноманітніші потреби учнів, надати можливість отримання вищої освіти за різними напрямками, що дозволить забезпечити випускникам перспективну і цікаву роботу в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Міжнародне співробітництво в сфері освіти в кінці XX –початку XXI століття [Електронний ресурс] –
Режим доступу: https://stud.com.ua/123780/kulturologiya/mizhnarodne_spivrobitnitstvo_sferi_osviti_kintsi_pochatku_stolittya.
2. Педагогіка вищої школи [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle>.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ ПРОЦЕСІВ МОТИВУВАННЯ

Кострюков Едуард Андрійович,

*Студент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kostriukovea@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Розглядаючи питання теорії та моделі процесів мотивування, можна констатувати факт близького сходження, на прикладі цієї теми, двох дисциплін: менеджменту та психології. Окрім того, в подальшому ми побачимо, що творці деяких теорій процесів мотивування, були за фахом психологами. І це не дивно. Думаю тому незайвим буде розглянути визначення слова «мотивування» з точки зору психологічної науки. І так, мотивування, згідно з психологічним словником - це спонукання що викликають активність організму і визначають його спрямування. Термін «мотивація» взятий у широкому сенсі, використовується у будь-якій області психології, що досліджує причини і механізми цілеспрямованої поведінки людини [1]. По своїм проявам і функціям в регулюванні поведінки, мотивуючі фактори поведінки можуть бути поділені на три відносно самостійні класи; аналізуються прояви потреб, щоб зрозуміти чому організм взагалі приходить у стан активності; досліджуються мотиви як причини, що визначають вибір спрямованості поведінки(якщо потрібно зрозуміти, на що спрямована активність організму) [2]; досліджуються прояви емоцій суб`єктивних спрямувань бажань та інших хвилювань, щоб зрозуміти, яким чином відбувається регуляція динаміки поведінки.

Але звернемося до простішого визначення мотивування. Мотивування — вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей [3]. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи [4].

Зрозуміло, що це визначення більш характерне саме для менеджменту, як науки. Перейдемо безпосередньо до теорії мотивації. Наголосимо що теорії мотивації розглядають різноманітні схеми процесів мотивування теорій мотивації декілька, і виникли вони ґрунтуючись на дослідженнях поведінки людини у трудовому процесі. По-перше, треба сказати, що існує три типи теорій мотивації, всі вони пояснюють найбільш важливі аспекти ставлення людини до роботи, про те жодна з них не в змозі дати переконливого пояснення наявності, або відсутності мотивації, яке було б вірно на всі випадки життя.

Сукупність методів, і реалізація ідей, на яких базується та, чи інша теорія, дає змогу побудувати модель, що відповідає теоретичним тезам. Тобто модель

– це детальніша розробка ідей певної теорії, що стане в пригоді для конкретного використання на виробництві.

Розглядаючи теорії мотивації, першою розглянемо широко відомою теорією є ієрархія потреб А. Маслоу [5]. Вона вирізняється універсальністю і використовується у різних наукових дисциплінах. Усі інші теорії змістовного типу ми будемо давати у порівнянні з теорією Маслоу.

Відповідно до теорії Маслоу всі різноманітні людські потреби можна розділити на п'ять основних груп. Вищий рівень потреб, що асоціюється з прагненням людини до особистісного зростання, самовираження і повної самореалізації.

Згідно Маслоу потреби являють собою сувору ієрархію, оскільки спочатку повинні бути задоволені потреби, що знаходяться на більш низьких рівнях ієрархії, а потім - більш високих. Дослідник встановив, що людина відчуває одночасно потреби різних рівнів, але завжди потреби якогось одного рівня будуть домінувати. Але його теорії рухає людиною не сама потреба, а її незадоволеність. Крім того, слід мати на увазі, що жодну потреба повністю задовольнити не можна, але навіть потреба, задоволена тільки в основному, більше не мотивує поведінку людини. Так, люди, як правило, прагнуть встановити контакти і бути прийнятими важливим для них співтовариством, якщо навіть їх фізіологічні потреби і потреби в безпеці ще не будуть повністю задоволені.

Людина буде прагнути до задоволення найбільш важливою або сильною для нього саме в даний момент часу потреби. Потреба наступного рівня стане грати роль найбільш потужного мотивуючого фактора в поведінці людини тільки після того, як буде задоволена потреба, що знаходиться на більш низькому рівні ієрархії. Таким чином, індивід просувається вгору по ієрархічній драбині потреб. Процес мотивації поведінки людини через задоволення його потреб нескінченний, оскільки практично неможливо повністю задовольнити потребу в самовираженні у зв'язку з розвитком людини як особистості та розширенням його потенційних можливостей.

Природний висновок, який випливає з класифікації Маслоу, полягає в тому, що в епоху економічного процвітання потреби нижчого рівня у співробітників, що працюють в організаціях на постійній основі, в основному задоволені. Багато людей стали використовувати теорію на практиці, але знайшлися і такі, що прискіпиво до неї ставлячись, виявили деякі огріхи. Зокрема, з'ясувалося, що мотивація людей значною мірою залежить від наявності у них різноманітних потреб. При цьому для мотивування конкретної людини необхідно визначити, на якому щаблі ієрархічної драбини потреб знаходиться дана особа, які активні потреби рухають їм, і зосередити зусилля на наданні можливості задовольнити його найважливіші потреби. Однак необхідно враховувати, що з часом потреби змінюються і мотивація, яка була ефективною в даному випадку, в майбутньому такий може і не бути.

Фредерік Герцберг зі співробітниками в 1959 р. трозробив двох факторну теорію мотивації, або, по-іншому, теорію задоволеності праці. З цією метою було проведено опитування 200 інженерів і конторських службовців однієї

великої лакофарбової фірми. Учасники опитування докладно описали ситуації, в яких вони ставилися до своєї роботи позитивно, відчували найбільше бажання працювати, і навпаки, коли вони ставилися до своєї роботи різко негативно, відчували незадоволеність і небажання працювати. За підсумками дослідження Герцберг зробив висновок, що задоволеність пов'язана з внутрішніми, змістовними характеристиками роботи, а невдоволеність - із зовнішніми характеристиками, контекстом роботи. Ф. Герцберг поділив фактори, що впливають на діяльність людини у виробничій ситуації на дві значні категорії. Перша, названа їм «гігієнічні фактори» і складається з умов праці, що підтримують простіші і найістотніші проблеми працівника. Посилаючись на універсальну теорію А. Маслоу, можна констатувати, що «гігієнічні» фактори Ф. Герцберга співпадають з низшим рівнем ієрархічної піраміди А. Маслоу. Особливістю гігієнічних факторів є те, що з часом працівник звикає до позитивних умов, і перестає їх помічати, і його мотивування до праці йде на спад. Мотивуючі фактори, на відміну від «гігієнічних», діють постійно. До них належать відчуття гідності, та самоповаги працівника, сама робота, коли вона творча, є мотивуючим фактором, також сюди належать кар'єрний зріст, покладання додаткової відповідальності, тощо.

Узагальнюючи, зазначимо, що мотивуючі фактори по Ф. Герцбергу загалом співпадають з вищими потребами по А. Маслоу. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга по новому пояснила механізм мотивації персоналу в процесі трудової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основи менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 672 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кравчук Даніела Юріївна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KravchukDY@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Особливе місце в плановій організації діяльності фірми займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і представляє процес визначення цілей, створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегія – являє собою детальний всебічний комплексний план, який визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

За визначенням науковців, стратегічне планування являє собою комплекс заходів, дій і рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), спрямованих на розробку стратегії розвитку для досягнення поставлених цілей [1]. Воно передбачає організаційне стратегічне передбачення, адаптацію до зовнішнього економічного середовища, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища, розподіл виробничих ресурсів, координацію виробничої структури.

Перш за все, стратегія здебільшого формується і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління [2]. Важливим фактором стратегічного планування є те, щоб стратегія, розроблена керівниками вищої ланки управління фірмою, була б підтримана керівниками середньої ланки і всіма працівниками.

Основними концептами стратегічного планування є те, що стратегічний план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда; стратегічний план повинен ґрунтуватися широкими дослідженнями і фактичними даними; стратегічний план надає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників;

стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Зміст стратегічного планування полягає в створенні умов для: орієнтування керівництва на ідентифікацію можливих майбутніх змін зовнішнього середовища, а не реагування на зміни, які вже відбулись [3]; установлення обґрунтованих пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів, а також їхньої мобілізації задля вирішення поставлених конкретних завдань; прагнення керівників до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей.

Особливості стратегічного планування полягають у тому, що воно орієнтується на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства [4]; основна мета стратегічного планування полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства. Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування, які мають місце в управлінні, таких як оперативне, тактичне і довгострокове [5]. Ця відмінність полягає в спрямуванні вектора планування. Традиційно вектор планування спрямований із минулого (теперішнього) у майбутнє. Стратегічне планування передбачає вибудовую вектора аналізу і прийняття управлінських інноваційних рішень із майбутнього в сьогодення.

Стратегія підприємства розробляється на різні проміжки часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої належності підприємства й рівня технічної оснащеності (від 3 до 10 років).

У рамках стратегічного планування розв'язується безліч завдань з управління фірмою, зокрема: розробка загальної фірмової стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей фірми; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив; дослідження структури витрат та ін.

Зазначимо, що процес стратегічного планування включає декілька основних етапів серед яких першим є формування цілей та стратегії. Без ясного формулювання цілей немає можливості об'єднати всіх працівників для їх досягнення. Звідси, дуже важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань фірми. Основна мета організації - чітко виражена причина її існування - позначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії. Як правило, це одержання прибутку, зростання матеріального добробуту, досягнення певного суспільного статусу, забезпечення зайнятості. Другим етапом є аналіз зовнішнього середовища - процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для фірми. Це стосується передусім передбачення можливих змін цін на вироблену продукцію, банківських процентів за кредити, темпів інфляції, цін на промислові ресурси та інших чинників зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на формування доходу в сільськогосподарському виробництві. У ринковій економіці не можна орієнтуватися на весь можливий ринок для своєї продукції. Менеджер, що орієнтується на широкий ринок, може залишитися у програші порівняно з тим, якби він вибрав певний вузький сегмент ринку і зайняв його. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами: змінами, які впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначенням, того які фактори представляють загрозу для поточної стратегії фірми; визначенням того, які фактори представляють більше

можливостей для досягнення цілей шляхом коригування плану. Загрози і можливості, з якими стикається організація, зазвичай можна назвати сім областями. Цими областями є економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародне становище і соціальну поведінку.

Третім етапом є оцінка сильних і слабких місць. Так, наступною проблемою, з якою стикається керівництво, буде визначення того, чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Виявлення наявних можливостей для розвитку господарства і потенційних загроз та обмежень (так званий SWOT-аналіз). З метою спрощення в обстеження рекомендується включити п'ять функцій - маркетинг, фінанси (Бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культура і образ корпорації.

На четвертому етапі відбувається розробка альтернативного плану. Стратегічні альтернативи - набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічні цілі організації, у всьому їх різноманітті, в рамках обраної базової стратегії і обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами. Існує чотири альтернативи: обмежене зростання, зростання, скорочення, а також поєднання цих трьох стратегій. Після того як керівництво розгляне наявні стратегічні альтернативи, воно потім звертається до конкретної стратегії. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

На п'ятому етапі здійснюється оцінка і контроль що являють собою процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона служить ніби зворотним зв'язком з попереднім процесом. Усі відхилення реєструються, обмірковуються їх причини та наслідки. Можливе коригування стратегії.

Узагальнюючи вище наведене зазначимо, що складаючи стратегічний план, менеджер шукає таку позицію, таке співвідношення між виробничими витратами й ціною на продукцію, які забезпечили б досягнення поставленої мети господарювання і найвищу ефективність виробництва.

Список використаних джерел:

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури *Основы менеджмента*. М.: ДЕЛО. 1997, 640с.
2. Свистович М.Б. *Сутність та основні поняття стратегічного планування*. К.: Видання ТЗОВ. 2008, 242 с.
3. О. Берданова, В. Валуленко. *Навчальний посібник. Стратегічне планування*- Л.:ЗУКЦ. 2008, с. 138.
4. Осовська Г.В. *Основы менеджменту: Навчальний посібник, для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Кондор, 2003.
5. Мельник О.Г. *Основы менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав", 2007. 462 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ВИПРОБУВАНЬ ЕЛЕКТРОПОБУТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

Левицька Оксана Миколаївна,

*здобувачка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: omlevytska@krok.edu.ua*

Віткін Леонід Михайлович,

*д.т.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>*

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю виконання положень Конституції України щодо реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору та перспектив підписання угоди АСАА. У сфері технічного регулювання це повинно забезпечуватись впровадженням системи оцінки відповідності технічним регламентам, які відповідають європейським директивам. Зважаючи на особливості проведення оцінки відповідності електро побутової продукції якість робіт випробувальної лабораторії дає впевненість у подальшій безпечності продукту для споживача.

Об'єктом дослідження є Науково-технічний випробувальний центр УкрТЕСТ ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Предмет дослідження - аналіз діючого стану організації, практики і особливості проведення випробувань електротехнічних виробів, шляхи забезпечення якості проведення випробувань.

Метою є системний аналіз процесу забезпечення якості проведення випробувань та встановлення обґрунтованих методів забезпечення відповідності електротехнічної лабораторії міжнародним та національним стандартам.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- розглянули нормативну базу у сфері проведення випробувань;
- провели аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення якості проведення випробувань;
- дослідили особливості випробувань електротехнічних виробів;
- провели аналіз забезпечення кваліфікації персоналу для усунення суб'єктивних факторів;
- розробили практичні рекомендації для забезпечення якості проведення робіт випробувальної лабораторії.

У процесі дослідження використовували наукові методи: аналіз літератури для оцінки тенденцій забезпечення якості робіт з випробувань, метод аналізу і синтезу для відбору та вивчення факторів, які впливають та якість випробувань, SWOT-аналіз.

На першому етапі дослідження аналізували загальну теорію випробувань, основні терміни та їх класифікацію [2] та стандарт ДСТУ EN ISO/IEC

17025:2019 [1], який встановлює вимоги щодо організації процесу випробувань та забезпечення достовірності їх результатів, головні вимоги до випробувальних лабораторій [3] та методології проведення внутрішнього аудиту [4]. Вивчали досвід вітчизняних і зарубіжних випробувальних лабораторій.

На другому етапі дослідження вивчали вплив участі у міжлабораторних перевірках кваліфікації на поліпшення кваліфікації персоналу з випробувань, провели SWOT-аналіз діяльності НТВЦ УкрТЕСТ. В процесі дослідження встановлено, що участь у міжлабораторних перевірках кваліфікації позитивно впливає на поточну якість робіт конкретного фахівця, але не дає загального позитивного результату для всієї електротехнічної випробувальної лабораторії через недостатній охопит її співробітників.

На завершальному етапі дослідження було розроблено план заходів щодо удосконалення процесу випробувань, провели вдосконалення внутрішньолабораторних порівнянь за розробленою програмою та провели аналіз впливу внутрішньолабораторних порівнянь на загальну якість проведення випробувань електротехнічної продукції.

Отже, на підставі проведеного дослідження, було визначено вплив на організацію, практику і особливості проведення випробувань електротехнічної продукції участі співробітників випробувальної лабораторії у міжлабораторному і внутрішньолабораторному контролі якості, запропоновано програму та процедуру забезпечення якості проведення випробувань з урахуванням світового досвіду та шляхом практичної апробації на базі УкрТЕСТ, доведено її ефективність.

Список використаної літератури:

1. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT, ISO/IEC 17025:2017, IDT). Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. – Чинний від 01-01-2021. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020 – 30 с.
2. Аврутов, В. В. Випробування приладів і систем. Види випробувань та сучасне обладнання [Електронний ресурс]: навчальний посібник / В. В. Аврутов, І. В. Аврутова, В. М. Попов; НТУУ «КПІ». - Електронні текстові дані (1 файл: 1,1 Мбайт). - Київ: НТУУ «КПІ», 2009. - 64 с
3. Новіков В.М., Никитюк О.А. Визначення та аналізування головних вимог до компетентності лабораторій // Метрологія та прилади. - 2020.- № 2. С.68-71.
4. Новіков В.Н. Основы компетентности лабораторий. - Ч.1. Системы менеджмента лабораторной практике и внедрение требований ISO/IEC 17025:2005 /Новіков В.Н., Никитюк А.А., Новіков В.В. [под ред. В.Н. Новікова].- К.: Нора-принт, 2008. - 268 с.

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

Лисяк Софія Олександрівна,

*студентка кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LysiakSO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Функція менеджменту «організація» спрямована на побудову організації і формування у ній системи відносин. Побудова організації відбувається шляхом організаційного проектування, у процесі якого визначається кількість та функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формується система зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів.

Сам термін "організація" в менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської діяльності.

Організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується [1]. В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами [2]. На практиці використовуються терміни "фірма", "корпорація" тощо.

Поняття "організація" охоплює такі взаємопов'язані елементи: мета та завдання; групування завдань для визначення видів робіт; групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації; делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління; створення організаційного клімату, що спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації; проектування системи комунікацій, яка може забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації; побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх складових організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Успіх організації залежить: від працівників; від ефективного процесу управління; від ресурсів, які забезпечують виконання цілей [3]; від впровадження нової техніки і технології; від впливу зовнішнього середовища [4].

Для того, щоб організація утворилася і досягла цілей вона повинна відповідати таким вимогам: наявність не менше двох осіб; наявність не менше, як одної суспільно - корисної цілі; здатність працюючих досягти поставлених цілей [5].

Організації поділяються на формальні та неформальні. Формальні і неформальні організації відрізняються насамперед за способом і метою

утворення. Групи людей, діяльність яких свідомо координуються та створені керівництвом для досягнення спільної мети, називаються формальними. Під формальною організацією розуміють модель поведінки та стосунків, яка передбачена заздалегідь та на законних підставах планується для членів організації. Формально існування організації починається, коли з'являється узгоджена і загально-визначена процедура "узаконення" плану діяльності (поведінки) організації.

Тобто формальні організації - це такі організації, в яких діяльність людей організовується свідомо й регламентується певними законами, наказами, обов'язками і т.д.

Неформальна організація є продуктом процесів самоорганізації та саморегулювання. Таким чином, під неформальною організацією розуміють організаційні зв'язки і процеси, не заплановані програмою, які виникають спонтанно, непередбачувано.

Тобто неформальні організації виникають і функціонують спонтанно.

Визначають наступні загальні риси організації: наявність ресурсів (людських, матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних); залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, законів, конкурентів тощо); наявність поділу праці (горизонтального й вертикального); наявність певної структурної побудови і необхідності управління; здійснення певних видів діяльності у відповідності з накресленими цілями.

У менеджменті в системному підході організація розглядається як множина взаємопов'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її відносини із зовнішнім середовищем. Отже, організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але із зовнішнім середовищем.

Організації оточують людину протягом усього її життя. Це дитячі садки, навчальні заклади, підприємства, установи й т. ін. Організації виробляють продукцію і послуги, споживаючи які людство живе і розвивається, визначають умови життя в суспільстві й контролюють дотримання їх, дають можливість виражати й реалізувати власні погляди та інтереси. Якщо розглядати організацію як абстрактне поняття, то вона являє собою об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення певної мети.

Список використаних джерел:

1. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. *Менеджмент для керівників*. К.: Знання, 1999. 556 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента.*: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
4. Немцов В.Д. *Менеджмент організацій: Навчальний посібник*/ В.Д.Немцов, Є.Л.Довгань, Г.Ф.Сініок. Київ: Тов УВПК ЕксОб, 2002. 392с.
5. Осовська Г.В. *Основи менеджменту*. Київ: Кондор, 2003. 556с.

ЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Литвищенко Даниїл Максимович,

*студент кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lytdm@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Відповідно сучасних теоретичних концептів в сфері менеджменту завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні коригуючі заходи [1]. При цьому, необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування [2]. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню [3]. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні компанії, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Суть контролювання полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив та створенні належних умов для реалізації стратегії організації.

Процес контролю складається з трьох основних етапів [4]. Перший етап контролю - вироблення стандартів і критеріїв. Стандарт - це бажаний результат або подія, що очікується, яка піддається вимірюванню і з яким менеджери можуть порівнювати подальшу діяльність. Стандарти повинні визначатись цілями організації. Результат, який може бути використаний як стандарт для контролю має дві важливі особливості. Він характеризується наявністю часових обмежень, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання робіт. Тобто показником

результативності називається конкретний критерій у певний період часу, він точно визначає те, що має бути одержаним для досягнення поставлених цілей.

Стандарти повинні встановлюватися якомога точно так щоб менеджери і працівники організації могли постійно їх використовувати в щоденній роботі.

Другий етап контролю - порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами.

На даному етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнені результати відповідають очікуванім. Ці результати можуть співпадати зі стандартами, а можуть бути нижчими або вищими від нього. Тому, робота менеджера у порівнянні результатів зі стандартами полягає в тому, щоб визначити допустимий масштаб відхилень від стандарту.

Щоб бути ефективним, контроль має бути економічним. Переваги системи контролю мають перевищувати витрати на її функціонування. Коли прибуток, який виникає під час здійснення контролю, менший, ніж витрати на нього, то такий контроль не економічний та не продуктивний. Один зі способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Принцип виключення передбачає, що система контролю має спрацьовувати за наявності помітних відхилень від стандартів, інакше вона буде не економічною та нестійкою.

Визначення результатів, як правило, найбільш клопіткий і дорогий етап. Порівнюючи визначені результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які заходи варто застосувати, а які ні.

Щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково повідомляти відповідних працівників організації як про встановлені стандарти, так і про досягнуті результати.

Заключна стадія етапу зіставлення полягає в оцінюванні інформації про одержані результати. Менеджер має вирішити, чи одержано потрібну інформацію і чи важлива вона. Важлива інформація - це інформація, що адекватно характеризує досліджуване явище та суттєво необхідна для прийняття правильного рішення.

Третій етап контролю - коригуючі дії. Третій етап контролю може приймати одну з трьох форм: підтримка поточного статусу - коли результати співпадають зі стандартами, найбільш доречною буде реакція визнання виконання і підтримки status-quo (термін, що використовується для позначення стану речей, що склався на поточний час у певній предметній області). Головне в діяльності менеджера - впевнитись що зворотній зв'язок позитивний, що підлеглі усвідомили, - їх зусилля важливі і за ними спостерігають; коригування відхилень - коли результати відхиляються від стандартів необхідно проводити коригуючі дії. На практиці використовують два варіанти корегуючих дій:

- перший полягає в усуненні справжніх причин які продовжують відхилення, шляхом їх ліквідації або нейтралізації, зміст цього коригування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і повернути організацію у правильне русло;

- другий у зміні стандартів або нормативів. Зміна стандартів потрібна якщо результати значно відхиляються від стандартів, то іншим способом коригування може бути зміна самого стандарту або плану. Іноді самі стандарти можуть бути нереальними, бо вони ґрунтуються на планах, які є прогнозом майбутнього. Під час перегляду планів повинні переглядатися і стандарти.

Формами контролю на практиці є: журнальна; картотека; універсальна автоматизована система контролю за виконанням і оцінкою якості роботи службовців. Сучасна система комп'ютерних засобів для контролю виконання рішень сприяє зниженню кількості невиконаних завдань, скорочує кількість несвоєчасно виконаних робіт, підвищує виконавчу і трудову дисципліну.

У підсумку зазначимо, що у деталізованому вигляді процес контролю це визначення сфери контролю; встановлення стандартів; оцінка виконання; порівняння виконання; порівняння виконання із стандартами (відповідає стандартам, не відповідає стандартам); внесення коректив у діяльність; пристосування стандартів і вимірів, якщо це необхідно. Організуючи і здійснюючи процес контролю менеджера слід пам'ятати про системний підхід до цього питання, а саме: функція контролю повинна бути закріплена в посадових обов'язках осіб, які її здійснюють; при утворенні спеціального контролюючого органу або структурного підрозділу для нього повинно бути обов'язково розроблено відповідне Положення. При організації контрольних перевірок необхідно чітко визначати їхню мету, повноваження і обов'язки перевіряючих, забезпечити їх відповідними методичними рекомендаціями. Крім того, здійснюючи контрольну перевірку слід пам'ятати про певні психологічні особливості функції контролю і про те, що в першу чергу перевіряючі мають взаємостосунки з людьми.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672 с.
3. Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
4. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Лісова Вікторія Андріївна,

*студентка кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lisovava@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Контроль є однією з основних функцій системи управління. Контроль здійснюється на основі спостереження за поведінкою керованої системи з метою забезпечення оптимального її функціонування (вимірювання досягнутих результатів і співвіднесення їх із очікуваними результатами). На основі даних контролю здійснюється адаптація системи, тобто прийняття оптимальних управлінських рішень.

Основна мета контролю – в забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливих помилок [1]. Після вивчення цієї теми ми матимемо уявлення про: сутність і місце контролю в системі управління організацією; види управлінського контролю, їх сильні та слабкі аспекти; те, як можна ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю; причини опору контролю та методи їх подолання; сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації; головні інструменти операційного контролю в організації; модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

Поняття "контроль в управлінні" необхідно розглядати в трьох основних аспектах: як систематичну й конструктивну діяльність керівників і органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність; як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку; як складову процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення [2].

Щоб мати ефективну систему контролю, керівник повинен розуміти, що на ньому є велика відповідальність [3]. Процедура контролю зазвичай вибудовується за ланцюгом команд - від вищого до нижчого рівнів управління. Функція контролю входить до кола обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню [4]. На практиці здійснюється також і контроль зі сторони третіх осіб, тобто управлінців, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які типи контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Довгий час побутувала думка, що контроль є прерогативою лише вищого керівництва. Очікувалось, що вищий менеджмент повинен контролювати абсолютно все і приймати рішення, в той час як менеджери середньої і низових

ланок реалізують їх, а виробничі робітники беззастережно виконувати всі вказівки своїх начальників. Але у сучасних умовах, коли значно посилилась роль людського фактора і сформувалась нова, заснована на довірі філософія взаємодії між членами організації, контроль набуває зовсім інших форм. Все частіше він виконується тими, хто "знаходиться не далі 15 метрів від подій" [5]. Значить, контрольні функції менеджерів суттєво знижуються. У зв'язку з цим кожен керівник має налагодити контроль таким чином, щоб збільшити у ньому частку самоконтролю. Це зробить контроль, з одного боку, не таким жорстким, а з іншого - більш економним.

Але як ми знаєм, інколи можуть бути якісь опори контролю від інших працівників. Адже, люди — не комп'ютери, їх не можна запрограмувати на здійснення завдання з абсолютною точністю. Складно спрогнозувати відповідну реакцію працівників на введення нових інструкцій і команд, надання додаткових прав та покладення обов'язків. На мою думку самими успішним здійсненням контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана бути здатною своєчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх доти, доки вони перешкоджають досягненням цілей організації. Також важливим є й позитивний бік контролю, що передбачає всебічну підтримку всього того, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання "Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?", керівництво організації може визначити, де організація домоглася успіхів або зазнала поразки. Важливим аспектом контролю є визначення напрямів діяльності організації, які найефективніше сприяють досягненню її загальних цілей.

За характером відносин суб'єкта й об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює й кого контролюють, розділяють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі – суб'єкт і об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи: вище керівництво компанії й менеджери всіх рівнів управління.

Внутрішні користувачі звітної інформації переслідують такі цілі, як визначення потреби у фінансових ресурсах; – оцінка правильності прийнятих раніше інвестиційних рішень і ефективність структури капіталу; внесення коректувань у планові показники; розробка й реалізація політики дивідендів; – проведення структурної реорганізації фірми.

При зовнішньому – суб'єкт відособлений, діє автономно, незалежно від об'єкта. До зовнішніх суб'єктів контролю відносять акціонерів, власників й кредиторів (тих, хто забезпечує фінансування фірми), податкові органи, законодавчі органи й урядові організації, аудиторські фірми, консультанти з фінансових питань, фондові біржі, інформаційні агентства, союзи підприємців, юристи й ін.

Зовнішні користувачі звітної інформації переслідують різні цілі. Так, акціонери повинні знати, чи одержать вони дивіденди й коли їм варто купувати, тримати або продавати акції. Кредитори хочуть знати, чи будуть виплачені відсотки по позиках, визначити доцільність надання або продовження строку кредиту, визначити умови кредитування й надання гарантій по кредитах.

Інвестори зацікавлені у визначенні структури капіталу фірми й в оцінці ефективності використання її ресурсів. Податкові органи перевіряють правильність складання фінансової звітності для проведення розрахунків по сплаті податків. Законодавчі органи зацікавлені у вивченні фінансової звітності фірм для визначення напрямків податкової політики й прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність. Аудиторські фірми перевіряють правильність складання фінансової звітності і її відповідність існуючим стандартам обліку й звітності, захищаючи інтереси всіх зовнішніх користувачів. Консультанти з фінансових питань вивчають фінансову звітність фірм із метою надання своїм клієнтам рекомендацій щодо придбання акцій або інвестування капіталу в конкретну фірму. Фондові біржі аналізують фінансову звітність фірми при її реєстрації на біржі. Інформаційні агентства – для підготовки публікацій по окремих фірмах або галузям господарства, складання списків найбільших фірм і їхнього ранжирування. Юристи аналізують фінансову звітність для визначення можливостей фірми нести відповідальність за своїми обов'язками.

Тому можна сказати, що бути керівником важко і для цього потрібно мати великі якості лідера. Також цьому потрібно вчитися, пройти можливо якісь спеціальні курси, щоб добре в цьому розбиратися і щоб фактично одержані результати були якомога результативними.

Список використаних джерел:

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури *Основи менеджмента*. М.: ДЕЛО. 1997, 640с.
2. Свистович М.Б. *Сутність та основні поняття стратегічного планування*. К.: Видання ТЗОВ. 2008, 242 с.
3. О. Берданова, В. Валуленко. *Навчальний посібник. Стратегічне планування*- Л.:ЗУКЦ. 2008, с. 138.
4. Осовська Г.В. *Основи менеджменту: Навчальний посібник, для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Кондор, 2003.
5. Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав", 2007. 462 с.

ІННОВАЦІЙНА ПРАЦЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР СТАНОВЛЕННЯ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Мала Ірина Борисівна,

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

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

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0773-5336>

Кожен етап розвитку економічної системи пов'язаний із переоцінкою ролі продуктивних і виробничих відносин. Постійні зміни в масштабах, якості, структурі рушійних сил розвитку економіки справляють величезний вплив на усі складові соціально-економічного розвитку. Світовий досвід переконливо свідчить, що набуття конкурентних переваг, можливе лише за умови розбудови нової економіки, яка має істотні відмінності від індустріальної за багатьма компонентами, в першу чергу - за рушійними силами розвитку. Парадигма конкурентного розвитку в умовах становлення нової економіки передбачає зміну вектора від економічного зростання до збалансованої соціально-економічної динаміки. Національна економіка будь-якої країни орієнтована на закріплення своєї позиції в координатах економічного піднесення нової якості, що забезпечується відповідними тенденціями у сфері праці та соціально-трудових відносин. Праця як унікальний економічний ресурс трансформується від традиційного формату робочої сили до людського капіталу. Отже, вихідною передумовою становлення нової економіки є перетворення інтелекту на провідний ресурс економічного розвитку та зростання. Основними рисами нової економіки є: перетворення знань, інтелекту на провідний ресурс економічного розвитку суспільства; розширення можливостей економічного зростання; індивідуалізація особистості і суспільства; перехід від вертикально інтегрованих структур до мережевих організацій та участь у глобальних мережевих комунікаціях.

Однією із ключових характеристик економіки знань є визнання інтелектуального капіталу та інноваційної праці головними факторами економічного зростання. Інноваційна праця - це свідомо доцільна діяльність на основі науково-технічних досягнень, спрямована на створення нових технологій, продуктів, послуг та інших нових споживчих цінностей, комерціалізація у різних сферах для одержання корисного ефекту та задоволення суспільних потреб.

Сьогодні ПАТ «АМКР» вкладає значні кошти у впровадження інноваційних технологій, закупівлю сучасного обладнання. Оскільки компанія своєю діяльністю перебуває у жорсткому конкурентному середовищі, для втримання своєї позиції вона запроваджує актуальність смартизації, пов'язану з підвищенням ефективності своєї діяльності, необхідністю відповідати сучасним вимогам контрагентів, потребою у майбутньому поступальному розвитку галузі.

Головною метою становлення металургійних смарт-виробництв є підвищення адаптивності галузі до динамічних змін у зовнішньому середовищі, підвищенні гнучкості управління підприємством; посиленні та поглибленні клієнтоорієнтованості. У процесі розвитку смарт-промисловості стрижнем виступають новітні діджитал-технології, за допомогою яких відбуваються «цифровізація та інтеграція вертикального і горизонтального ланцюжків створення доданої вартості, цифровізація пропонованих товарів та послуг, з'являються нові бізнес-моделі та платформи взаємодії з клієнтами [1].

До них належать IoT-платформи, аналіз великих даних, хмарні технології, візуалізація, інтелектуальні датчики, мобільні пристрої, «розумні» машини та механізми; багаторівнева взаємодія з клієнтами. Сьогодні серед смарт-рішень у метало виробництві є: інтернет речей, який дозволяє управляти виробничим процесом у режимі реального часу, дистанційно керувати роботою будь-якого пристрою та обладнання, підключених до єдиної системи. Смарт-пристрої контролюють та оптимізують роботу обладнання, дозволяючи оперативно визначити, скільки сировини споживається в тій чи іншій печі, якими бувають відхилення від нормативів витрат. Інтелектуальне моделювання та візуалізація процесів, що відбуваються всередині устаткування на основі даних, отриманих за допомогою сучасних датчиків. розробка нових продуктів та матеріалів, коли клієнту пропонується комплексне рішення – комбінація нових матеріалів з унікальними властивостями, технічні інженерні рішення щодо застосування нових сплавів у конкретних виробках.

На ПАТ «АМКР» має місце розвиток смарт-процесів, результатом якого стало впровадження інноваційного методу організації процесу ремонту на базі інтелектуальних агентів та принципів Industry 4.0. При реалізації проекту було здійснено інтелектуальне керування ремонтами промислових об'єктів на основі застосування CPS. Результати всебічного аналізу визначили, що для ефективного керування ремонтами на великих промайданчиках потрібна максимально точна взаємодія розподілених складів, цехів, персоналу в рамках наявних інформаційних систем в умовах багатокритеріальності й великої кількості обмежень (екологія, енергоефективність, економіка). Засобами досягнення цілей проекту стали: мультиагентні CPS, які взаємодіють через хмару з використання спеціально розроблених для цього протоколів. Використовувані ключові підходи, технології і стандарти: Data Mining, Data House, OLAP, ISA95-ISA88, Industry 4.0, 5S, Big Data. Результати реалізації: скорочення часу простою до нуля за рахунок скорочення тривалості ремонту й технічного обслуговування; зниження виробничих витрат; оптимізація комплектів устаткування на підприємстві; підвищення якості ремонту і технічного обслуговування; підвищення безпеки.

Для покращення структури національного ринку металопродукції, підсилення конкурентної позиції на світовому ринку ПАТ «АМКР» запропоновано реалізацію проекту із виробництва нової продукції ArmaSaf - унікальної будівельної арматури нового класу, універсальність якої дозволяє знизити витрату металопрокату і уніфікувати використовувані матеріали. Нова продукція буде реалізовуватись на ринках України і Кавказу. Як результат

дослідження якісних характеристик інноваційної продукції ArmaSafe було визначено, що її виробництво значно підвищить конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і надасть можливість отримувати економічний ефект освоєнням нових ринків збуту. Запропоновані заходи мають практичне значення, від їх впровадження підприємство зможе отримати загальний економічний ефект понад 248,4 млн. гривень.

Отже, формування інноваційної економіки потребує створення нової ідеології, яка орієнтується на нововведення. Розвиток інноваційної праці необхідно розглядати у контексті стратегічного вектора утвердження нової економіки, у якій новим стає все або майже все: ресурси, мотиваційні настанови, цінності, інтелект та ін. [2].

Список використаних джерел:

1. Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки: науково-аналітична доповідь; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 67 с.
2. Краус Н. М. К 78 Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. – 492 с.

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Мостіпан Олег Володимирович,

*студент кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MostipanOV@krok.edu.ua*

Мала Ірина Борисівна,

*ст. викладач кафедри Управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-5336>

У сучасних економічних умовах трансформації та удосконалення управління, розробки нової стратегії розвитку підприємства підсилюється роль і значення собівартості продукції, як основного обмеження прибутку й успішного функціонування підприємства. Одержання найбільшого ефекту з найменшими витратами, економія трудових, матеріальних і фінансових ресурсів залежать від того, як вирішує підприємство питання зниження витрат виробництва. Прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства неможливо без аналізу вже наявних витрат виробництва і їхньої величини, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Досліджуючи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зазначимо, що на протязі 2016-2018 рр. підприємство мало зростання результатів господарської діяльності: чистого прибутку 2017 р. на 24,9% від 2016 р.; у 2018 р. - на 2,69%. Чистий прибуток збільшувався 2017 року на 87,2% проти 2016 р., у 2018 р. зростання відбулось на 87,8%. Значний приріст чистого прибутку 2017 року. Значне зростання результативності підприємства у 2017 році стало наслідками розробки нових видів продукції за національним стандартами Сінгапуру, Голландії та Чилі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» досягає позитивних результатів економічної діяльності, але їх збільшення можливе за рахунок використання резервів зменшення операційних витрат. При оцінці структури собівартості мет.продукції виявлено, що найбільшою статтею витрат є матеріальні витрати - 67,28% у 2017 р., 72,7% у 2018 р., тобто відбулось зростання витрат на 8,06%; динаміка витрат на збут також позитивна: 2018 року - зростання на 70,4%, що крім збільшення обсягу продажу продукції, означає подорожчання цін на енергію та матеріали [1]. Важливим показником аналізу витрат «АМКР» є визначення рівня витрат на 1 гривню доходів: у 2017 р. вони становили 0,899, у 2018 р. - 0,989, тобто відбулось збільшення витрат на 0,09 коп.

Отже, металургійне підприємство стикається з питанням обмеженості ресурсів і досягнення запланованої ефективності та виконання процесу постійного зіставлення витрат і отриманих результатів. Оскільки ефективність виробництва значним чином залежить від ефективності операційних витрат, удосконалення політики управління витратами є актуальною для підприємства.

Для оптимізації операційних витрат комбінату пропонуємо реалізацію аутсорсингу.

В сучасних умовах аутсорсинг виступає одним із методів оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Аутсорсинг покращує ефективність діяльності компанії, вивільнення ресурсів за рахунок передачі окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим компаніям для зосередження на основній діяльності та подальшому її розвитку і розширенню [2]. В умовах металургійної компанії таким ресурсом є непрофільне виробництво «Хімчистка та ремонт спецодягу».

Щорічні витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на утримання хімчистки та ремонту спецодягу складають 5,26 млн.грн. При цьому, витрати на виконання даних послуг підрядною компанією, якій планується передавання, коштуватиме комбінату 4,93 млн.грн. на рік. Доходна частина фінансових результатів ПАТ «АМКР» буде збільшена на величину орендної плати за використання будівель та обладнання, яку щорічно сплачуватиме підрядна компанія (443,2 тис.грн).

За отриманими результатами зазначимо, що обрана політика оптимізації витрат забезпечить приріст прибутку підприємства в розмірі 995,25 тис. грн. Зміни у структурі витрат визначають підвищення коефіцієнту маржинального прибутку (на 0,0001 частка од.), коефіцієнту безпеки операційної діяльності (на 0,00004 частка од.), запасу фінансової міцності (на 2,25 %). Ефективність витрат складає 0,21 частка од., що перевищує нормативний коефіцієнт ефективності ($E_n = 0,15$).

Про доцільність передачі в аутсорсинг послуг хімчистки та ремонту спецодягу свідчать також зміни вартісних показників: зниження величини змінних витрат на 3393,32 тис.грн., відповідне збільшення величини маржинального прибутку на 3393,32 тис.грн., зниження критичного (беззбиткового) обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) на 2547,27 тис.грн, приросту величини прибутку від операційної діяльності на 248288,19 тис.грн.

Реалізація запропонованого заходу з метою оптимізації витрат надасть можливість не тільки подальшого економічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у конкурентному ринковому середовищі, але і в досягненні його стратегічної мети. Тому, удосконалення політики управління витратами стане основою для створення ефективної системи управлінського обліку, організації поточного та оперативного планування, аналізу й контролю за діяльністю підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. *Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік/ukraine.arcelormittal.com › amkr › Annual Report AM Kryvyi Rih 2018*
2. *Педько А.Б., Черніков В.Г. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності металургійного бізнесу. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: зб. мат.-лів Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 26-27 квітня 2018 р.). Дніпро: НМетАУ. В 2-х томах. Т. 2. 2018. С. 119-121. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2018_t_2.pdf (дата звернення 05.06.2018).*

ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Малофієнко Анна Вікторівна,

*студентка кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MalofiienkoAV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

У сучасному світі інформація має провідне та важливе значення. Зазначимо, що інформація є сукупністю повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності, це дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів. Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Отримання великих обсягів інформації створює для спеціалістів з інформатики та менеджерів серйозну проблему [1]. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти.

Про серйозність даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій.

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації [2]. Якість інформації визначається оцінкою її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмітних властивостей інформації входять час, зміст та форма.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт та інші) [3]. Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально) [4]. Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворот-ній зв'язок, а стихійне поширення чуток – неформальні канали зв'язку між людьми.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й документи. Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу у 3-4 рази порівняно з нормами.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками: за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна-поєднання інформації у формі зображення та звуку); за формою подання – цифрова, літерна і кодована; за порядком виникнення – первинна і похідна; за характером носіїв інформації – документована і недокументована; за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна; за напрямом руху – вхідна і вихідна; за стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна; за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми і графіки); за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці; за повністю охоплення явища – повна; часткова; надлишкова. за період дії – разова; періодична; довгострокова; за змістом – планово-облікова; фінансова; бухгалтерська; конструкторська; технологічна; довідкова; адміністративна тощо. за рівнем достовірності – достовірна; недостовірна. за способом передачі – на ту, що передається усно, поштою, телефоном, факсом [5]. За періодичністю інформація буває систематизована (змінна, добова, квартальна тощо) і ймовірна, обумовлена зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального тощо). За місцем виникнення інформація класифікується як зовнішня, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішня – виникає на підприємстві (в об'єднанні).

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну ті інші види інформації. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація – це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статичної звітності, економічного аналізу.

Інформація має ряд характерних особливостей, таких як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результат управління. Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує допустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати. Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною – якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації.

Досвід показує, що багато простоїв техніки і людей трапляється через недостатнє оперативне забезпечення управлінського апарату потрібною вірогідною інформацією.

Процес передачі інформації включає: відбір інформації; кодування інформації; передачу інформації; одержання інформації.

Процес обміну інформацією в організаціях умовно поділяють на дві категорії: формальну (або таку, що планують) та неформальну (або таку, що не планують).

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації – неможливо формалізувати все, що приходить в організації. Встановлені канали не можуть вмістити багаточисленні потреби в обміні інформацією. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації. Але неформальна передача інформації – це в деякій мірі незаконні всередині організації розмови та чутки. В багатьох організаціях більша частина інформації, яка використовується в прийнятті рішень, передається неофіційно.

Неформальна передача інформації будує свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації.

Отже, неформальна передача інформації знаходиться в такому ж співвідношенні з повноваженнями ототожнюючих себе груп і осіб, як і офіційна передача інформації в співвідношенні з ієрархічною структурою повноважень.

Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не підлягає офіційному контролю.

Наскільки можна покладатися на неформальну систему передачі інформації, в основному залежить від розміру організації і сприйняття її цілей.

Отже, узагальнюючи можна зазначити, що Інформація в процесі управління, в діяльності керівника – це один із найважливіших факторів, який впливає на ефективність управління і розвиток організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури *Основы менеджмента*. М.: ДЕЛО. 1997, 640 с.
2. Свистович М.Б. *Сутність та основні поняття стратегічного планування*. К.: Видання ТЗОВ. 2008, 242 с.
3. О. Берданова, В. Валуленко. *Навчальний посібник. Стратегічне планування*- Л.:ЗУКЦ. 2008, с. 138.
4. Осовська Г.В. *Основы менеджменту: Навчальний посібник, для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Кондор, 2003.
5. Мельник О.Г. *Основы менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав, 2007. 462 с.

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ВАЖЕЛІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Марієнко Яна Євгеніївна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marieyy@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал». Загалом кадровий потенціал є людським чинником у вигляді безперервного, динамічного процесу, який характеризує його приховані можливості. Кадровий потенціал — це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням призначених йому функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, які використовуються та можуть бути використані в конкретний проміжок часу (чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність та здатність до співпраці, відношення до праці тощо) [1]. Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає створення сучасного промислового комплексу, здатного стати запорукою її сталого економічного зростання. Промисловість є провідною сферою господарювання держави, визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічний стан суспільства [2]. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням промислових підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів та механізмів ефективного управління кадровим потенціалом розглядається як передумова виконання промисловим сектором економіки своїх першочергових функцій.

Керівництво — процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань [3]. Керівництво - це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації [4]. Діапазон керівника залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник - єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків між колегіальним поділом управління (рада, правління тощо) і особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється

розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найбільш важливі проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, просування по службі, задоволення соціальних потреб тощо. Але в деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, тому що останній залежить від них в таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні стосунки з людьми в інших організаціях, підтримка яких необхідна для керівника, здатність підлеглих виконувати завдання.

До основних управлінських умінь звичайно відносять уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

Все перелічене вище має місце при будь-якому процесі керівництва. Але варіантність, акценти, співвідношення в процесі управління будуть різними в кожного, що і становить стиль керівництва.

Для того, щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника впливати на рівень задоволення їхніх потреб [5]. Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем управлінського потенціалу, реалізувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної чинності лідера полягають в тім, що обіймаючи посаду, він дістає певні права й повноваження, а також у придбаному досвіді, авторитеті й професійних досягненнях. Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

Основними формами впливу можна вважати навіювання, переконання, прохання, погрозу, підкуп, наказ.

Влада інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на поведінку людей. Влада – право карати, вимагати виконання, приймати рішення; розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер одночасно. Влада може виступати в різних формах.

Ефективний керівник має більшу потребу у владі, і він ніколи не буде проявляти свою владу в примусовому порядку.

Володіння владою не означає автоматичну можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, побажань та здібностей інших осіб. Але вплив і влада однаково залежать як від особи, на яку здійснюється вплив, так і від ситуації і здібностей керівника. В організаціях влада тільки частково визначається ієрархією. Яку владу має та чи інша людина в даній ситуації

визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від інших людей.

Основними формами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна) тощо.

Заснована на примусі, якщо підлеглий відчуває, що керівник може його позбавити певних ресурсів, благ або звільнити з роботи тощо.

Заснована на винагороді, якщо підлеглий відчуває, що керівник може задовольнити ті чи інші його потреби.

Експертна, якщо підлеглий вірить у достатні знання керівника для прийняття ефективних рішень. Еталонна (харизма), якщо підлеглий сприймає поведінку керівника як приклад для себе. Законна (традиційна), якщо підлеглий вірить у законність рішень вищого за рівнем керівника і тому підкоряється безпосередньому керівнику.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління. К.: НАДУ, 2010. 48 с.
2. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень: [пер. з англ.] / С. Моріс, Г.Вілкокс. К.: Британ. Рада в Україні, 2000. 85 с.
3. Одінцова Г. С. Делегування повноважень: опорний конспект лекцій. Х.: ХНПУ, 2000. 52 с.
4. Шарий В. І. Делегування повноважень в управлінні. Черкаси: ЧНЕП, 2009. 518 с.
5. Нельсон Б. Умение управлять для "чайников". К.: Диалектика, 1997. 336 с.

ЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЇ РЕГУЛЮВАННЯ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Мокрякова Регіна Олександрівна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MokriakovaRO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Регулювання в сучасних умовах є невід'ємною функцією в діяльності вітчизняних підприємств. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін "регулювання" традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників [1]. Такий же розгляд функції регулювання застосовується в кібернетиці. В основі його лежить зворотний зв'язок, що використовується для усунення впливів.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення - акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за заздалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті [2].

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі [3]. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Виживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше - це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятих управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання яких спрямована функція регулювання [4]. Виконання реальної роботи реальними людьми - головне призначення функції регулювання.

Як правило, прийняті управлінські рішення визначають те, що мають робити люди в організації, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Тому прийняття рішення є початком реалізації функції регулювання.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління [5]. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління. Адже влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Вона належить людині і являє собою реальну волю та можливість діяти й впливати на інших людей, а щоб впливати - необхідно мати основу влади

Лідерство - це здатність людини впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їхню поведінку, відносини, напрямок діяльності, досягаючи визначених результатів.

Підпорядкування - це складова частина повноважень, що виражається в праві даної конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління, розпоряджатися ресурсами. Підпорядкування розуміють як ієрархічну залежність підлеглих від керівника.

Таким чином, регулювання - це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання. Даний вид регулювання в значній мірі спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядчу силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Як регулюючий вплив використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з постачальниками, споживачами, державними органами тощо. Процес регулювання вимагає обов'язкового підпорядкування правилам і обмеженням. Регулювання здійснюється шляхом розробки відповідних

положень (вказівок, інструкцій тощо) і введення їх наказом у практику використання співробітниками організації. Ці положення вводять на визначений період часу й вони обов'язкові для виконання.

Отже, метою стабілізуючого регулювання є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників підприємства. Мета розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства. Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги. Своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності підприємства. Цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги. Природного розвитку підприємства і переходу його з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, за делегування повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права, й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою.

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити: регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру; розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц. Москва: Омега-Л, 2006. – 218 с.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нагайнікова Катерина Олексіївна,

*студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NahainikovaKO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей. По-перше розберемо що таке організаційна структура управління – це сукупність і взаємозв'язок всіх служб і підрозділів, які здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації роботи. Вона є основою структури управління.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки й супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарата управління, які виконують різні функції управління організацією. Структуру управління по горизонталі становлять ланки, по вертикалі – ступені управління. Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), які виконують одну або кілька функцій управління. Ступені управління – це сукупність ланок управління, які перебувають на одному рівні й відображають послідовність підпорядкування знизу нагору. Структура управління передусім має відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Слід передбачати оптимальний поділ праці між органами управління і окремими працівниками.

Формувати структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю – з іншого боку, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому. Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у

межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація.

У науковій літературі виділяють такі типи організаційних структур: лінійний тип за яким кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові – через нього надходять усі управлінські рішення, вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника; функціональний тип, суть функціональної організаційної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами, котрі мають значні управлінські повноваження; лінійно-функціональний (комбінований), у цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому (лінійному) керівникові у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат з функціональних підрозділів (відділів, груп); матричний за яким робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи; та дивізіональний. Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні. В цілому їх можна звести до декільком напрямків: вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень; заміна структур механістичного типу на адаптивні; інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну; створення конгломератів; формування структур майбутнього - модульних і атомістичних організацій.

Узагальнюючи зазначимо, що розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог: адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних; спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління; узгодженість інтересів між усіма ланками управління; ефективність - через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації; простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління; еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Київ: КНЕУ, 2002. 337с
2. Кредісов А.И. История учений менеджмента. Київ: ВИРА-Р, 2000. 336 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во "Знання", 1999. 556 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ. М.: "Дело", 1992. 702 с.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

Наконечна Ольга Анатоліївна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olganakonetchnaja@gmail.com*

Пазєєва Ганна Михайлівна,

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

Інтеграція України у світовий освітній простір вимагає постійного вдосконалення національної системи освіти, пошуку ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг, апробації та впровадження інноваційних педагогічних систем, реального забезпечення рівного доступу всіх її громадян до якісної освіти, можливостей і свободи вибору в освіті, модернізації змісту освіти і організації її адекватно світовим тенденціям і вимогам ринку праці, забезпечення безперервності освіти та навчання протягом усього життя[1].

Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору[2].

Теорія управління освітою розроблялась такими науковцями як Є. Березняком, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Лазарєвим, В. Масловим, Н. Островерховою, М. Поташником, М. Сунцовим, Г. Федоровим, Є. Хриковим та ін. Але теорія управління неформальною освітою потребує окремої уваги.

Неформальна освіта - це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій[2]. Вона дозволяє отримувати сучасні знання відповідно до потреб в скорочений термін.

В Україні існування неформальної освіти охоплює такі галузі, як: позашкільна освіта; післядипломна освіта та освіта дорослих; громадянська освіта (різнопланова діяльність громадських організацій); шкільне та студентське самоврядування (через можливість набуття управлінських, організаторських, комунікативних та ін. умінь); освітні ініціативи, спрямовані на розвиток додаткових умінь та навичок (комп'ютерні та мовні курси, гуртки за інтересами, тематичні освітні центри тощо). Рівень участі населення віком від

24 до 70 років у неформальних видах навчання становить 9% із тенденцією до зростання, що говорить про необхідність приділення особливої уваги освіті дорослих.

Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих [2].

Розглядаючи заклад освіти - юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність [2], а відповідно закладами неформальної освіти можуть бути як неурядові установи, так і приватні особи, платформи дистанційного навчання, освітні центри, тощо. Вимог до закладів неформальної освіти немає, оскільки їхня робота не регламентується державними органами, не існує визнаних на законодавчому рівні стандартів неформальної освіти. Такі заклади освіти, як правило не повинні мати ліцензію, а програми не потребують акредитації. А також, не присуджують кваліфікацій і не провадять формального оцінювання навчальних досягнень учасників. У цьому секторі найчастіше застосовують інноваційні підходи, апробують новаторські методики та технології навчання.

Аналізуючи мінуси неформальної освіти: її результати не завжди враховуються при атестації або під час прийняття на роботу. Не існує чітко окреслених показників якості такої освіти. Рейтинг та визнання Сертифікатів залежить від «народного» визнання якості знань, які надаються тим чи іншим закладом неформальної освіти.

Натомість у країнах ЄС неформальна освіта сприймається роботодавцями на рівні з формальною. Її розвитку там сприяють міжнародні організації – ООН, ЮНЕСКО, Європейський Союз, Рада Європи та інші. Сучасний світ – гнучкий, технологічний, стрімкий. Щоб в найближчому майбутньому залишатися затребуваним фахівцем, людині потрібно визначити шляхи для досягнення цієї мети, адаптуватися до сучасних трендів, перепрофільовуватися. Згідно зі звітом World Economic Forum «The Future of Jobs 2022», вже до 2022 (!) року завдяки автоматизації зникнуть 75 млн. робочих місць і безліч професій, але при цьому з'явиться 133 млн. нових. Вони виникнуть із необхідності адаптувати бізнес і технології під умови, що змінюються, використовуючи унікальні якості і навички людини. Згідно з масштабним дослідженням компанії PwC «Talent Trends 2020», 77% опитаних респондентів готові повністю перекваліфікуватися, щоб мати можливість знайти стабільну роботу в майбутньому [3]. Тому попит на «швидкі знання» стрімко зростає, а відповідно, виникає потреба в розвитку та збільшенні закладів неформальної освіти, перевагою яких є саме акумульовані знання та короткострокові навчальні програми.

Керівник закладу неформальної освіти у своїй діяльності має спиратися як на нормативно-правову базу щодо функціонування неформальної, професійної освіти та освіти дорослих, так і на власний професійний досвід, забезпечуючи конкурентоспроможність закладу та його ефективну роботу. На сучасному

етапі розвитку менеджменту закладів неформальної освіти варто застосовувати для самостійного аналізу ряд інструментів, а саме: модель CAF, SWOT-аналіз, також індекс споживчої лояльності (NPS), що сприяють всебічній характеристиці досягнутих результатів та вимірювання ефективності роботи закладу.

Модель CAF (Common Assessment Framework – загальна схема оцінювання) сприяє визначенню цілісної картини організації та формує комплексний підхід до аналізу її діяльності [4]. Основним призначенням запровадження зазначеної моделі є механізм само оцінювання організації з метою діагностування та покращення її діяльності.

Інструменти SWOT-аналізу дозволяють детально вивчити вплив зовнішнього й внутрішнього середовищ на діяльність освітньої організації та покликані забезпечити її прискорене просування до досягнення стратегічних цілей [5].

Ставлення слухачів до закладу, що впроваджує освіту впродовж життя на території України, – це важливий показник довіри та точка росту. Такий показник можна оцінити, використовуючи в управлінській діяльності індекс NPS (Net Promoter Score) – індекс споживчої лояльності – метрики, яка демонструє на скільки слухачі закладу неформальної освіти задоволені в якості начальних програм, методах їх викладання, цінній політиці та можливістю застосовувати отримані знання на практиці. Щоб обчислити індекс споживчої лояльності, потрібно з процентної кількості лояльних відгуків, відняти процентну кількість недоброзичливих відгуків.

Для планування роботи закладу неформальної освіти можна використати технологію побудови «дерева цілей», автором якої є Е. Квейд. Побудова «дерева цілей» становить собою декомпозицію цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня та допомагає зосередити діяльність всіх підсистем на досягнення цілей вищого рівня.

Отже, неформальна освіта – це можливості для саморозвитку, самореалізації впродовж життя; для пошуку мотивації та натхнення, для здобуття нових знань, практичного досвіду та компетенцій, яких вимагає глобалізація та інтенсивний розвиток технологій. На сьогодні неформальна освіта потребує якісного поліпшення на законодавчому рівні, що дозволить відкрити нові можливості фінансування закладів неформальної освіти, створити належні умови для її розвитку, і в тому числі освіти дорослих в Україні. Необхідно узгодити вітчизняну неформальну освіту з європейським законодавством і практикою для виходу на міжнародний ринок національних закладів неформальної освіти. Для ефективного управління діючими закладами неформальної освіти в сучасних умовах, керівникам потрібно застосовувати найкращі практики наукового-обґрунтованого планування, організації, мотивації та оцінки своєї діяльності. Від цілеспрямованого регулювання освітнього процесу, вибору шляхів, які дозволяють досягати визначених цілей, залежить ефективність та конкурентоспроможність сучасного закладу неформальної освіти.

Список використаних джерел:

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.// Урядовий кур'єр.- 04.07.2013. – №117.
2. Закон України "Про освіту" // Відомості Верховної Ради. – 2017. – №38-39. – С. 380.
3. Блінова І. Вчитися новому по-новому: що змінилося в професійній освіті [Електронний ресурс] / Ірина Блінова. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: www.pwc.com/ua/en/publications/2020
4. Чикаренко І. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку / Ірина Чикаренко // Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку / Ірина Чикаренко. – Дніпропетровськ: Біла К.О, 2014. – (Збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014року в бт.). – Т.6-. С.150–153.
5. Майсак О. С. SWOT-аналіз: об'єкт, фактори, стратегії. Проблема пошука зв'язей между факторами / Олег Сергеевич Майсак. // Прикаспийський журнал: управління и высокиетехнологии. – 2013. – №1(21). – С. 151–157.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Онопченко Олена Сергіївна,

*студентка кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OnopchenkoOS@krok.edu.ua*

Мала Ірина Борисівна,

*ст. викладач кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-5336>*

Актуальність досліджуваного питання полягає в тому, що у ринковій економіці підприємства функціонують в умовах конкурентної боротьби і їх основною конкурентною перевагою стає високо кваліфікований персонал, як один з потенційних ресурсів розвитку.

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників, вихідною і водночас визначальною ланкою формування його конкурентних переваг є саме персонал. Має рацію Т. А. Репіч, коли говорить про те, що конкурентоспроможність організації прямо пов'язана з конкурентоспроможністю персоналу, і цей показник безпосередньо характеризує конкурентний потенціал підприємства [1].

Унікальність персоналу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства визначається тим, що на його основі формується людський та інтелектуальний капітал, які є утворювальною основою продукування і руху знань. Саме працівник є власником і носієм знань, кваліфікації, досвіду, інформації, які він може накопичувати, використовувати, розвивати й передавати упродовж усього періоду свого життя й трудової діяльності.

Але, роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності не можна абсолютизувати, оскільки ресурсне, технічне й технологічне забезпечення підприємств, їх функціональні можливості, ринкові позиції, розміщення та інші чинники теж надзвичайно важливі, але більшість із-поміж них є похідними від впливу персоналу підприємства, зокрема управлінських та організаційних рішень його керівного складу та результатів роботи усього колективу.

Однак, визнання науковцями та практиками пріоритетності переваг персоналу конкретного підприємства порівняно з іншими у конкурентній боротьбі зумовлене тим, що сучасні технічні засоби, технології та матеріальні ресурси рівною мірою доступні на ринку всім конкуруючим суб'єктам, а тому не можуть бути джерелом забезпечення конкурентних переваг. Саме формування своєрідного набору компетенцій персоналу, їх постійний розвиток, а також специфіка організації та мотивації праці якраз і можуть стати недосяжними для конкурентів. Відповідно здатність підприємства навчати і розвивати своїх працівників швидше за конкурентів є джерелом його

економічних, соціальних і стратегічних переваг не лише у галузевому чи територіальному, а й загальнонаціональному та міжнародному масштабах.

Тобто, конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом і озброєний сучасними технічними засобами може забезпечити високу якість і продуктивність праці, яка формує конкурентоспроможність продукції, чого вимагає ринок. А вже конкурентоспроможність продукції забезпечує ринкову позицію виробника, формує його фінансовий стан і є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення успішної діяльності українських підприємств.

У науковій літературі категорія «розвиток персоналу» визначається як процес професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [2].

Розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є необхідними умовами ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін розвиток персоналу повинен бути безперервним, а також включати професійне навчання і підвищення професійної компетентності [3].

Беззаперечно, розвиток персоналу має стратегічно важливе значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Адже він є ефективним засобом посилення та нагромадження кадрового потенціалу працівників, як на поточному етапі функціонування підприємства, так і в перспективі. Він також забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, знижується плинність кадрів.

Потреба у постійному розвитку персоналу також спричинена необхідністю підтримки його конкурентоспроможності, що зумовлено її відносністю, динамічністю та цільовим характером. Адже навіть за незмінного кількісного й якісного складу персоналу чи організаційного капіталу підприємства конкурентоспроможність персоналу відносно позицій інших підприємств може змінюватися. Ці зміни можуть бути наслідком різних тенденцій у зовнішньому середовищі, змін ринкової кон'юнктури, інституційних правил, що спричинює коригування цілей підприємства та вимог до якості персоналу для забезпечення їх досягнення.

Масштаби і ключові параметри розвитку персоналу визначаються насамперед стратегією розвитку підприємства, рівнем впровадження у виробництво інноваційних технологій, конкуренцією на внутрішньо

корпоративному та галузевому ринку праці, конкурентними позиціями на товарних ринках, а також його фінансовими можливостями.

На рівні підприємств управлінська робота у сфері розвитку персоналу повинна бути спрямована на постійне поліпшення навчально-методичного забезпечення процесу виробничого навчання та підвищення кваліфікації. Формування системи розвитку персоналу передбачає також відповідне інформаційне забезпечення, у тому числі щодо умов матеріального стимулювання, конкурентоспроможності персоналу; моніторинг соціального захисту і мотивації працівників тощо.

Отже, сучасний етап розвитку українських підприємств висуває на перший план проблему їхнього забезпечення конкурентоспроможним персоналом, який здатен забезпечити довгострокову, унікальну та самозростаючу, конкурентну перевагу підприємства завдяки використанню унікального джерела конкурентоспроможності, яке неповторне для конкурентів. Тому всебічний розвиток персоналу повинен стати стратегічним завданням кадрової політики підприємств і держави.

Список використаних джерел:

1. Реніч Т. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Реніч. – Режим доступу: www.dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/.../10.pdf.
2. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
3. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2016. Випуск 10, ч. 1.- с. 74-77.

ВИМОГИ, ЯКІ ПРЕД'ЯВЛЯЮТЬСЯ ДО ІНФОРМАЦІЇ, ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Орел Яна Олександрівна

*студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OreLYO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Інформація – це загальнонаукове поняття, яке включає обмін відомостями між людьми, між людиною і автоматичним пристроєм, між автоматичними пристроями.

Інформаційне обслуговування повинно базуватися на вивченні потреб менеджера в інформації, шляхом аналізу його функцій, змісту і характеру управлінських рішень, що приймаються.

Для визначення потреб у необхідних даних треба враховувати можливі нестандартні ситуації, коли необхідно не тільки приймати рішення, а й правильно поставити завдання підлеглим.

Окрім відомостей, які необхідні безпосередньо для вирішення поточних і стратегічних завдань, менеджеру для розширення професійного кругозору необхідна інформація і конкуруючих організацій [1]. При цьому треба враховувати, що повністю задовольнити потреби в інформації неможливо, та і не треба, тому що в якийсь момент витрати на одержання додаткових даних стають більше від того ефекту, який вона може дати при обґрунтуванні рішення.

Інформацію використовують для того, щоб зробити висновок або прийняти рішення. Щоб ці висновки і рішення були правильними, інформація повинна мати такі властивості: точність, чітка періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), корисність, доступність [2].

Вимога точності інформації означає, що вона повинна достовірно відображати процес функціонування системи. Слова, які використовуються для характеристики показників, повинні мати однозначний зміст і не допускати різних тлумачень [3]. При застосуванні технічних засобів обробки інформації мова вираження показників повинна сприйматися відповідними пристроями та ЕОМ.

Вимога до періодичності надходження інформації полягає в тому, щоб вона своєчасно надходила до споживача – у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного працівника [4]. Інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення. Проте для цього щодо постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі строки просування її, що дають споживачам час, необхідний для її

обробки, осмислення та прийняття рішення. Форма руху інформації та строки надходження її в управляючу систему повинні бути погоджені в часі з циклом управління та забезпечувати в разі потреби можливість оперативного втручання в діяльність системи [5]. При цьому інформація може оброблятися та переміщатися таким чином: поступово, залежно від надходження; з регулярною періодичністю, коли вона спочатку накопичується, а потім обробляється та передається через встановлені інтервали часу; нерегулярними одиницями чи пакетами залежно від накопичення її.

З вимогою періодичності надходження інформації тісно пов'язана вимога своєчасності (оперативності) обробки даних в управляючій системі, від чого залежить оперативність надходження командної інформації до об'єкта управління. Практика свідчить, що нерідко інформація про стан об'єкта управління надходить до управляючої підсистеми своєчасно, але затримується, внаслідок чого управлінський вплив або несвоєчасний, або ж зовсім не здійснюється.

Наступне повнота, інформація повна, якщо її достатньо для того, щоб зробити потрібний висновок або прийняти правильне рішення. Неповна інформація найчастіше є причиною прийняття помилкових рішень, але зазначимо, що надлишкова інформація також може завадити прийняттю правильних рішень. Кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління.

Вимога корисності інформації означає, що в потоці інформаційних повідомлень не повинно бути даних, показників, які непотрібні для вирішення проблем.

Доступність інформації полягає у тому, що вона повинна подаватися у такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення.

Список використаних джерел:

1. Бродська А. О. Використання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 13. С. 8-11.
2. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Вип. 3. 2011. С. 17-24.
3. Андреева Т. Є. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 364-370.
4. Воробець С. Й. Створення автоматизованих інформаційних систем на засадах процесного підходу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць; відп. ред. О. Є. Кузьмін*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. С. 408-413.
5. Якимів А. І. Інформаційні системи управління проектами. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 3. С. 110-114.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗБУДОВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Пецух Любов Олександрівна,

*студентка кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PetsukhLO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Виділяють чотири основні групи ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури: зовнішнє середовище; технологія роботи в організації; стратегія фірми щодо її цілей; поведінка працівників.

Зовнішнє середовище організації. Впливає на структуру організації складністю і мінливістю. Тому організаційна структура має бути гнучкою, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми.

Технологія роботи організації. Здійснює вплив на побудову організаційної структури у двох напрямках: розподіл праці та групування робіт; взаємозалежність робіт [1]. Роботи в організації можуть здійснюватись у суворій послідовності (складальний цех, вимірювальна лабораторія тощо) або за умов невизначеності щодо змісту, часу і місця виникнення (відділи маркетингу, постачання, фінансів, ремонтна служба тощо). Отже, кількість структурних одиниць і їх взаємне розташування суттєво залежить від того, яку технологію використовує організація. Організаційна структура має бути побудована таким чином, щоб сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку і здійсненню технологічного оновлення фірми.

Між роботами в організації існує чотири типи взаємозалежності: підсумкова, послідовна, пов'язана та групова (обопільна) [2]. Послідовна взаємозалежність виникає за умови, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех має надіслати деталі у цех складання). Пов'язана взаємозалежність виникає, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, і навпаки. Це часто стосується розроблення нової продукції (виробничі підрозділи та відділи НДПКР поетапно беруть у цьому участь). Групова взаємозалежність є найскладнішою, вона з'являється у випадках, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників [3].

Наявність багатьох пов'язаних та групових взаємо-залежностей у роботі вимагає від фірми великих зусиль для інтеграції роботи її підрозділів, ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових чи проектних груп.

Сучасні інформаційні технології істотно змінили структуру багатьох успішних компаній, давши змогу їм ефективно вирішувати проблеми взаємозалежності робіт. Особливо це стосується фірм, у яких переважають послідовна та пов'язана взаємозалежності робіт, що потребують обміну інформацією [4]. Інформаційні технології створюють можливості для впровадження гнучких виробничих систем, які поєднують у межах одного виробничого процесу всі типи виробництв — дрібносерійне, масове, експериментальне.

Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, розв'язання яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням організаційної структури фірми. Наприклад, перехід організації від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції (що мало місце у більшості вітчизняних підприємств донедавна), до стратегії, націленої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами уже будуть не підрозділи, які виробляють продукцію, а підрозділи, що виявляють потреби споживача. Змінюється й ідеологія управління — заохочуються ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

Вплив на формування організаційної структури полягає в тому, що залежно від їх здатності та бажання брати на себе відповідальність за вирішення організаційних проблем організація будується на засадах або централізації, або децентралізації.

Здійснюючи організаційне проектування, необхідно дослідити особливості впливу на організацію кожного із ситуаційних чинників, враховуючи динаміку їх розвитку. Це дасть змогу створити оптимальну конфігурацію організації, яка забезпечуватиме ефективне використання її ресурсного потенціалу.

Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних [5]. Чинники, які впливають на цей процес, як показують дослідження, мають ситуаційний характер. Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників, які можуть окремо чи у взаємодії впливати на рішення з питань проектування організації: - стан зовнішнього середовища; - технологія роботи всередині організації; - вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації; - поведінка працівників.

Зовнішнє середовище складається з двох рівнів: загальне оточення, безпосереднє оточення. Інститути зовнішнього середовища, які безпосередньо контактують з організацією, є організаціями чи індивідуумами (приватними особами). Вони виконують роль посередників між силами загального оточення та частинами чи підрозділами організації, формуючи через завдання, які вони вирішують, попит на будь-яку функцію організації. Виявлення цих інститутів є першим кроком у проектуванні організації, тому що допомагає визначити в першому наближенні основні функціональні частини чи підрозділи організації, які здійснюють прямий контакт з ними.

Для опису й аналізу відношень між технологією роботи і проектуванням організації використовуються такі чинники: - невизначеність у надходженні

роботи і місця її виконання; - невизначеність у знанні щодо того, як робити роботу; - взаємозалежність робіт в організації.

Стратегічні зміни мають системний характер. Вони торкаються усіх сторін організації. Можна виділити дві сторони стратегічних змін в організації: організаційна структура та організаційна культура.

Аналіз організаційної структури спрямований на отримання відповідей на питання якою мірою існуюча організаційна структура допомагає чи заважає реалізації обраної стратегії та на які рівні організаційної структури покладено вирішення визначених завдань під час здійснення стратегії.

Вибір організаційної структури залежить від цілого ряду чинників. Найбільш значущими є розмір і різноманітність діяльності, які властиві цій організації; географічне розташування; технологія; ставлення до організації керівництва та робітників; динаміка зовнішнього середовища; здійснювана стратегія.

Організаційна структура має відповідати розміру організації. Вона не повинна бути складною, якщо немає в цьому потреби. Елементарна структура - це коли один керівник здатний управляти. Якщо він уже не може це зробити (норма керованості), то з'являється проміжний рівень в управлінні і застосовують функціональну структуру. Подальше зростання організації зумовлює необхідність утворення нових рівнів управління, в результаті чого можуть бути розбудовані сучасні організаційні структури матричного та інтегрованого типу.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕВОЛЮЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Подерня Аліна Олександрівна,

*студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: poderniaao@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

У сучасному економічному середовищі, найчастіше, зміни в організаціях відбуваються внаслідок того що вони ініціюються ринком. Ринок - поняття ємке, яке включає поведінку конкурентів, які можуть раптом знизити ціни, розширити асортимент або одержати іншу перевагу, на яку підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельну спроможність цільового сегменту, і появу нових товарів та технологій, і зміну законодавства, і багато іншого. Ринкові вимоги є явною причиною 80% змін і приховано присутні у решті випадків.

Наступною причиною є зміна інтересів власників. Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розподіл сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, яка також орієнтована на ринок батьківської структури [1]. Все це примушує підприємство переглядати свої цілі та завдання. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки організації, але й люди. Компанія розширюється шляхом злиття або придбання діючого бізнесу. У цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина новоствореної структури. Різниця у організації, традиціях і культурі настільки може бути істотною, що це переростає в проблему, яка потребує кардинальних перетворень.

Іншою причиною змін підприємства є нагромадження внутрішніх суперечностей. З різних причин у організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. У більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не торкаючись структури, технологій або мотивації, а найчастіше - всієї організації та її бізнесу.

Також, досить часто зміни відбуваються внаслідок того, що керівники планують розвиток підприємства і справи [2]. Зрідка зміни проводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а як передбачення майбутніх проблем. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що вже відбулися, є непростю задачею, а з іншого, планування засноване на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може отримати.

Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування організації, що визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим та її частинами; оптимальну відповідність між стійкістю і мінливістю, самоорганізацією і безладом; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем.

Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за допомогою переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі та перспективні напрямки [3]. При нестачі матеріальних ресурсів в організації, засоби спрямовуються на забезпечення найбільш важливих напрямків та сфер діяльності.

Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо і прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів [4]. Як індивідуальний розвиток організму може відбуватися тільки на тлі постійного хімічного складу речовини клітин, клітинного складу організму, так і процес випадкових перетворень в організації знаходиться в рамках принципу змінюваності. На ринку один товар змінює інший не тільки з причини своєї переваги, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи.

Зміна потенціалу системи, що сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій [5]. Впровадження нового ресурсу має починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через деякий час після впровадження нового.

Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. За низької еластичності приймаються неадекватні рішення протягом тривалого терміну.

Процес зміни потенціалу організації йде безперервно, змінюється тільки швидкість і характер змін. Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в даний момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації.

Перший принцип політики змін, фундамент для всіх інших, можна сформулювати в такий спосіб: треба перестати жити вчорашнім днем. Задача номер один – вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямків діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності й ефективності. Тому другий принцип політики змін на рівні реалізації виражається в плановій, організованій ліквідації.

Наступний принцип політики змін: планове, організоване поліпшення. Усе, що підприємство робить у внутрішньому і зовнішньому середовищі, повинно систематично і безупинно удосконалюватися: товари і послуги, виробничі процеси, маркетинг, обслуговування, технології, підготовка і навчання кадрів, використання інформації.

Кожна організація має свій життєвий який складається з етапів . Детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій включає в себе етап народження. На цьому етапі засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача

чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Наступний етап виходу на ринок найбільш небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Під час наступного перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Характерними ознаками етапу ранньої зрілості є – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на різноманітність і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

На етапі розквіту сил маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів

зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Далі, маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння цей той етап який ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання. На етапі відновлення організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку. Отже, огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика/ Тернопіль: Карт-блани, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447 с.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКИ ЇХ ОЦІНКИ

Проценко Андрій Олександрович,

*студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProtsenkoAO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Формування організаційної структури управління потрібно пов'язувати із визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника і органа управління з встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними. Виконання цієї вимоги і покликаний визначити показник оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління.

Показник рівня розвинутості та стійкості міжфункціональних зв'язків показує, наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки ефективні горизонтальні зв'язки в структурі управління.

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості виробничого персоналу. З ним пов'язаний показник співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу, який дає уявлення про структуру управлінського персоналу щодо їх лінійних та функціональних (штабних) повноважень.

Важливість показника повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі пояснюється тим, що цілі підприємства досягаються через реалізацію функцій управління. А повна реалізація функцій управління можлива тільки в межах оптимальної організаційної структури управління.

При формуванні організаційної структури управління потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який має забезпечити творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію. В зв'язку з цим показник спеціалізації управлінських підрозділів характеризує якість та повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.

Коефіцієнт дублювання функцій вказує на помилки при формуванні організаційної структури управління, на "роздутість" управлінського апарату. Чим менший даний показник, тим більш ефективна побудова структури управління. З останнім показником безпосередньо пов'язаний коефіцієнт раціональності організаційної структури управління, який визначає економічну доцільність її побудови. В ідеальному варіанті цей показник повинен

дорівнювати одиниці. Якщо він менший за одиницю, це свідчить про те, що на даному підприємстві підрозділи виконують функції, які не належать до їх безпосередньої компетенції, або деякі функції управління взагалі нехтуються. В цьому випадку необхідно збільшити кількість підрозділів, як правило, через поділ великих підрозділів на більш дрібні. Якщо коефіцієнт раціональності організаційної структури управління більший за одиницю, це є свідченням надто розгалуженої структури високої спеціалізованості підрозділів. В такій ситуації доцільним є об'єднання певних дрібних ланок у більші.

На раціональність організаційної структури управління суттєво впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі. Доцільність ефективності суміщення керівних посад описується в літературі, наприклад, посади віце-президента компанії з посадою директора одного з філіалів [1]. Таке суміщення дозволяє: скоротити чисельність персоналу; підвищити продуктивність праці; глибше зрозуміти роль філіалу з точки зору інтересів всієї компанії; вирішувати питання на вищому рівні компанії в інтересах філіалу; підвищити компетентність вищого управлінського апарату за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом та інш. На середньому рівні управління можна практикувати суміщення посад по горизонталі як всередині відділів, так і між відділами, які мають тісні коопераційні зв'язки (наприклад, фінансовий відділ та бухгалтерія). Таке суміщення всередині відділів дозволяє готувати заміників на випадок уходу з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності. У кожного працівника повинен бути дублер, причому найбільший ефект досягається, коли вони дублюють одне одного, обмінюючись при цьому досвідом та допомагаючи.

Коефіцієнт централізації управління показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу. Чим менший коефіцієнт від одиниці, тим більший ступінь децентралізації управління.

Показник відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання відповідного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями та обов'язками з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, ці повноваження повинен йому надати його безпосередній начальник. Якщо ж останній такими правами не наділений, то він в дійсності не начальник для підлеглого, а за американською термінологією один з "погоничів", яких потрібно усувати з організаційної структури управління [2, с.92-93].

Показник ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності, а

також знання філософії вищої ланки управління компанії з приводу визнання або невизнання нею категорії рангу управлінців різних рівнів. Ранг управлінця – це рейтинг важливості даної посади, можливості вирішального впливу особи, яка займає цю посаду, на справи підприємства в цілому. Визначення рангу другої особи на підприємстві багато в чому залежить від специфіки виробництва (основної діяльності) та особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління показує забезпеченість процесу управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху. Як свідчить практика країн Західної Європи та США, це є одним з вирішальних факторів, які сприяють виживанню підприємства на ринку. Звідси випливає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності нищестоящим рівням.

Показник ступеня гнучкості організаційної структури управління характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища. Організаційна структура управління підприємства не є чимось застиглим, вона повинна постійно змінюватися, удосконалюватися згідно з умовами, що змінюються.

Тривалі дослідження сутності та практики управління виробництвом показують, що успіх процесу управління, крім багатьох об'єктивних умов, багато в чому визначається поведінковими мотивами керованого об'єкта, психологічним станом системи, оскільки в процесі реалізується не те, що передбачається, постановляється “верхом”, а те, що сприймається “низами”. При несприйнятті останнім даної йому команди процес управління вважається таким, що не відбувся. Тому не випадково проблема створення ефективного зворотного зв'язку сьогодні стає однією з центральних [3, с. 98].

Ефективність цього зворотного зв'язку характеризує показник керованості, методологічний зміст якого полягає у відношенні динаміки зміни реакції керованої системи до динаміки зміни впливу на неї керуючої системи. На практиці даний показник характеризує ефективність використання управлінського персоналу, визначається як відношення фактичної кількості підрозділів або осіб, які підпорядковуються одному управлінцю, до норми керованості. Питання норми керованості служить темою полеміки для теоретиків та практиків управління. Вважається, що керованість на різних рівнях забезпечується в межах наступних інтервалів [4, с.95]: кількість філіалів, що замикаються на президентів компанії, повинна бути від 3 до 5; число прямих об'єктів управління у віце-президента або директора філіалу – від 5 до 8; кількість підлеглих осіб у одного управлінця – 6-8, але не більше 10 осіб; число робітників в бригаді – від 5 до 15 осіб [5]. Показник керованості в ідеальному варіанті наближається до одиниці. Характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби знизу не співпадають з можливістю управління зверху, полягають в наступному: управлінець не знає положення справ внизу; не встигає вирішувати питання, що поступають знизу; недоступний знизу; не всі питання вирішує одразу.

Таким чином, організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу підприємства, яке спричиняє

суттєвий вплив на рішення стосовно рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

Редько Інна Олександрівна,

*студентка кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: redkooo@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тому для забезпечення своєї конкурентоспроможності мусять виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро-, мезо- та мікросередовищі. Здійснюючи свою діяльність в умовах стрімкого розвитку нових технологій, істотного зростання ролі інформації в усіх сферах суспільного життя, якісних і кількісних змін у конкурентному середовищі, підприємства мають забезпечувати систему ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем. Найважливішим інструментом збереження та засобом зміцнення ринкових позицій підприємства є здійснення ним ефективної комунікаційної політики, основним елементом якої є маркетингові комунікації, їх формування та розвиток. Використання підприємством інструментів комунікаційної політики при будь-якому ступені насиченості ринку здатне скорегувати поведінку господарюючих суб'єктів, посередників і споживачів та сприяти підвищенню ефективності його діяльності.

Питанням становлення і розвитку теорії маркетингових комунікацій та практики управління ними присвячено чимало фундаментальних праць відомих вчених. Теоретичні питання з цієї проблематики в межах загальної теорії маркетингу ґрунтовно розглянуті в працях таких науковців: Н. Андерсон, Я. Гордон, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Т. Левітт, Л. Маттссон, В. Прауде та ін. В Україні дослідженню проблем ефективного здійснення маркетингових комунікацій присвячені теоретичні та практичні праці таких учених: Я. Бронштейна, А. Войчака, В. Королька, Т. Лук'янець, В. Моїсєєва, Г. Почепцова, Є. Ромата, Т. Примака, Г. Ріжкової, Т. Циганкової [1-5] та ін. Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної та технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємство включається до зовнішнього середовища, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти [1]: формально-логічний, ціннісний, семантичний, соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення,

допускаються втрати інформації у процесі її передачі чи зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін. На підставі систематизації та критичного аналізу визначень пропонується визначати комунікацію як процес обміну будь-якою інформацією між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні для подальшого обміну інформацією, забезпечення соціальної взаємодії та досягнення спільних цілей [2]. Поняттю «маркетингові комунікації» також пропонується надати подальшого розвитку і визначати його як процес ефективного інформаційного обміну підприємства з його контактними аудиторіями з метою просування продукції, забезпечення поінформованості споживачів про діяльність підприємства, створення його позитивного іміджу та забезпечення на цій основі високого рівня конкурентоспроможності. Маркетингові комунікації охоплюють будь-яку діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари та свою діяльність. Маркетингові комунікації є основою для всіх сфер ринкової діяльності, мета яких – досягнення успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства. Вони застосовуються як ефективний інструмент маркетингу, що включає практику доведення до споживачів необхідної для підприємства інформації, та розглядаються як процес управління рухом товарів на всіх етапах – у момент виведення товару на ринок, перед реалізацією, під час здійснення акту продажу та по завершенні процесу споживання.

Специфічними ознаками маркетингових комунікацій, що дають змогу виокремити їх із системи масових комунікацій є [3]: маркетингові комунікації, що є інтегрованими. Як показує практика, для отримання адекватного витраченим ресурсам ефекту підприємство має ретельно планувати та координувати численні напрями комунікацій: реклами, прямого маркетингу, особистого продажу, стимулювання продажу, паблік релейшнз, виставок, ярмарків тощо. Лише комплексне поєднання різних інструментів створює можливість отримання всебічного й ефективного впливу на контактні аудиторії. Маркетингові комунікації мають цілеспрямований характер. До початку маркетингових комунікацій необхідно провести позиціонування підприємства та його товарів на ринках продажу товарів, тобто чітко визначити цільову аудиторію, її ставлення до товарів даного підприємства та його конкурентів, мотивацію покупців.

Для маркетингових комунікацій характерна повторюваність повідомлень. Цільова аудиторія має пройти такі етапи пізнання інформації про виробника та його продукцію, як незнання, ознайомлення, знання, доброзичливе ставлення, розуміння переваги, переконання, купівля, повторна купівля. На цих етапах вирішуються такі завдання маркетингових комунікацій: пред'явлення інформації про виробника та його товари; формування іміджу виробника та його товарів, тобто формування сприятливого ставлення до них, спонукання до дії – купівлі та повторної купівлі. Кінцеве завдання маркетингових комунікацій полягає в отриманні очікуваного ефекту від використання комплексу заходів цілеспрямованого впливу на контактні аудиторії [4]. Кожна економічна система

розгортає власну мережу маркетингових комунікацій відповідно до своїх можливостей. Одним з найважливіших завдань маркетингового відділу кожного підприємства має бути побудова ефективної комунікаційної політики. Під комунікаційною політикою розуміється комплекс заходів, які повинні дати цільовій аудиторії споживачів уявлення про загальну маркетингову стратегію підприємства, товар, ціни та Комунікації на підприємстві. досягнення маркетингових цілей підприємства.

Суб'єктами комунікаційної політики виступають бізнес-партнери, організації масової реклами (план проведення рекламних ATL заходів), методів стимулювання збуту (взаємодії з дистриб'юцією, дилерами, план участі в виставках, ярмарках, розсилках зразків та ін.), зв'язків з громадськістю та здійснення персонального продажу товарів. Комунікаційна політика є одним із найважливіших елементів комплексу маркетингу, який дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію просування товарів на ринках, надати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар або послугу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики, призводить до отримання максимального прибутку.

Науковці вбачають можливість досягнення позитивного ефекту в створенні системи комунікацій на підприємстві в разі виконання перелічених нижче умов [5]: комплексне використання інструментів комунікацій, створення інтегрованої маркетингової комунікації – виду комунікаційно-маркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом, який виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетинга, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін. комунікаційних засобів і прийомів й інтеграції всіх окремих повідомлень Використання одного інформаційного каналу не дозволяє підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, тому в його реальних і потенційних споживачів і партнерів відсутня вичерпна інформація про переваги роботи з підприємством, що призводить до втрати частини партнерів. Слід наголосити, що кожен із комунікаційних каналів має свої особливості як в обхваті, так і в способі донесення інформації учасникам комунікаційного процесу.

Детальне опрацювання кожного інструменту несе в собі напрями комунікацій, які мають бути самодостатніми, тобто здатними зацікавити клієнта, виділити підприємство серед конкурентів, надати клієнтові максимально оперативну всю необхідну інформацію та сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтом.

Дотримання принципу єдності комунікацій дозволяє значно підвищувати їх ефективність та виступає базою формування образу підприємства у партнерів і забезпечує створення конкурентної позиції на ринку. Формування єдності комунікацій стосується також узгодженості інформаційних потоків, а саме інформації про рівень розвитку підприємства, використовувані технології, якість продукції, що випускається, суспільної діяльності і т. д., що формує єдиний імідж підприємства, і узгодженості носіїв інформації, що має на меті створення єдиного фірмового стилю ділової документації, атрибутів підприємства, які полегшували б ідентифікацію підприємства і підвищували

його впізнаваність, проектування образу підприємства на презентаційну поліграфію, мультимедійну продукцію, представницьку сувенірну продукцію тощо.

Список використаних джерел:

1. Пономарьова Н.М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій. Вісник ХНАДУ. 2011. № 3 С. 75-86.
2. Буряк П.Ю. Маркетинг: навч. пос. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.
3. Завадський Й.С. Менеджменту К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.
4. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання / Д. В. Кіслов. [Електронний ресурс]. Режим досту-пу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Diur_2013_3_5.pdf
5. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. К.: КНЕУ, 2010. 524 с.

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Реснянський Олексій В'ячеславович,

*студент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ResniaOV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Організаційна структура підприємства нерозривно пов'язана із стратегією. Підприємство спочатку визначає стратегічні цілі (стратегічні напрями діяльності), а потім вже і структуру, що їх може реалізувати. Тому організаційна структура – це обов'язкова частина стратегії. Відповідність стратегії організаційній структурі проявляється у включенні в увесь процес стратегічних змін кожного структурного підрозділу підприємства через відповідне цільове та мотиваційне налаштування. Необхідно здійснити декомпозицію місії та стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства, сформувані бачення реалізації стратегії кожним структурним підрозділом, свої стратегічні цілі та окремі програми дій. І так на всіх рівнях ієрархії, включаючи кожного працівника, який також має свої цілі, своє бачення, свої програми дій. Тільки гармонізувавши весь колектив, спрямувавши кожного на виконання власної місії та місії підприємства, можна отримати необхідні конкурентні переваги і досягти бажаних результатів [1].

Відповідно повинні розподілятися повноваження та ресурси підприємства, що важливо досліджувати при здійсненні третього напрямку оцінки оптимальності організаційної структури управління. Структурні взаємозв'язки на підприємствах знаходяться в центрі уваги багатьох дослідників та керівників. Щоб ефективно реалізовувалася стратегія, необхідне розуміння складових роботи підрозділів та функціональних одиниць. Структурний підхід застосовується на підприємствах для забезпечення основних елементів діяльності та взаємозв'язків між ними, який передбачає використання розподілу праці, охоплення контролем, децентралізації та департаменталізації. Ґрунтуючись на даному підході оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства дозволяє сформувані висновки про доцільність існування певного типу організаційної структури, що обирається на підприємстві відповідно до стратегії, уподобань вищого керівництва й можливостей підприємства [2, 3].

Важливим питанням при цьому виступає підбір команди, визначення вимог до кожного її члена, їх розстановка, наявність у кожного працівника відповідних компетенцій, здібностей по підвищенню власного рівня, прийняття кожним цілей підприємства, обраної стратегії по їх досягненню [4, с. 16]. Реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розробки, оскільки істотні

стратегічні перетворення викликають на підприємстві опір змінам. Цей опір – не випадковість, а фундаментальна проблема, що заслуговує уваги поряд з формулюванням самої стратегії. Тому разом із встановленням правильних структурних взаємозв'язків на підприємстві потрібно продумати і різні шляхи зниження опору змінам у кожному конкретному випадку.

На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства після реалізації всіх трьох її напрямів проектна структура (структура із змінами) повинна бути ідентифікована за наступними п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (хоча б на якісному рівні): керованість – здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху; адаптивність – адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов – здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх та внутрішніх умов спеціалізація – розподіл праці за виконуваними функціями-операціями; кооперація – виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі; затрати на управління [5, с.11].

На основі даних висновків оцінки приймається остаточне рішення про запровадження певного типу організаційної структури управління з відповідними взаємозв'язками, яка б оптимально дозволила підприємству реалізувати обрану стратегію.

Таким чином, зміна стратегії на підприємстві неминуче приводить до певних перетворень в його організаційній структурі. Ці зміни не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво зобов'язане встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни. З цією метою здійснюється оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства, яка включає принаймні три основні напрями: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Результати оцінки оптимальності організаційної структури є своєрідним обґрунтуванням при прийнятті рішень щодо проведення відповідних змін в ній відповідно до обраної стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін певним чином систематизувати і поставити на наукову основу.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Але, нажаль, і в науці і в практиці відсутні алгоритмізовані моделі, які б дозволяли повноцінно реалізувати зазначені напрями оцінки.

Найвищим ступенем кількісно-якісної визначеності характеризується перший напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління – ефективність існуючої організаційної структури. Це уможливорює створення орієнтовної системи критеріїв та показників для даного напрямку оцінки. На нашу думку, для оцінки ефективності існуючої організаційної структури управління необхідно врахувати наступні показники:

- рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства;
- рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень розвинутої та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень зайнятості персоналу в апараті управління;
- співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- кількість рівнів вертикальної ієрархії управління;
- ступінь повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі;
- рівень спеціалізації управлінських підрозділів;
- ступінь дублювання функцій;
- рівень раціональності організаційної структури управління;
- рівень централізації управління;
- рівень відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності;
- ступінь правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад;
- рівень еластичності організаційної структури управління;
- рівень гнучкості організаційної структури управління;
- рівень керованості організаційної структури управління тощо.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства за другим та третім напрямом характеризується оцінкою відповідності організаційної структури обраній стратегії й оцінкою правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства відповідно. Але потрібно врахувати, що вони будуть не такими однозначна та чіткими, як описаний перший напрям (ефективність існуючої організаційної структури). Адже ці два напрями повинні сформувати базу для остаточних висновків щодо перетворень в організаційній структурі управління відповідно до нової стратегії. Разом з тим, необхідно чітко усвідомлювати, що другий і третій напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства взаємопов'язані, впливають один з одного, і, по-суті, зводяться до моніторингу конкретних змін в організаційній структурі управління. Оцінка відповідності організаційної структури обраній стратегії концентрує увагу на моніторингу декомпозиції місії, стратегічних цілей та стратегії (стратегічного набору) на структурні елементи підприємства. А оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства зосереджується на моніторингу за розподілом конкретних задач по реалізації стратегії між рівнями управління і структурними підрозділами, а також на остаточному виборі типу організаційної структури, яка є найбільш доцільною для здійснення обраної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Карт-блани, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447с.

СУЧАСНА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОСНОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Рог Олександр Олександрович,

*студент кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RohOO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики. Разом з тим слід зважати на дотримання оптимального співвідношення між отриманими результатами та витратами на здійснення заходів комунікаційної політики. Комунікаційна політика підприємства визначає його місію по відношенню до комунікаційного простору, є надбудовою над комунікаційною стратегією, яка визначає набір тактичних маркетингових засобів (тактику маркетингових комунікацій), які використовуються для досягнення певної мети.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору. Основне завдання комунікативної політики – чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання. Цілі комунікаційної політики підприємства витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів. Цілі комунікаційної політики підприємства зазвичай потрапляють до однієї з чотирьох категорій/ Кінцевою метою маркетингових комунікацій є формування та динамічне підтримування певного позитивного іміджу, бренду, підприємства-виробника, його товарних марок, спонукання цільової аудиторії до здійснення покупок [1]. Проведений аналіз наукових робіт щодо маркетингових комунікацій дозволяє виділити два блоки інструментів комунікативної політики, які виділяють різні автори: базові та синтетичні. До базових інструментів комунікативної політики належать [2]: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, паблік рілейшнз та директ-маркетинг. Серед синтетичних інструментів виділяють

виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу. Однак в сучасному світі цифрових та Інтернет технологій традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, що викликає потребу використання підприємствами нових інструментів. В роботі [3] охарактеризовані 10 найпоширеніших новітніх інструментів маркетингових комунікацій.

Кожен з перелічених інструментів маркетингових комунікацій має особливості застосування та сфери найбільш доцільного використання, але разом вони створюють єдиний комплекс. Комплекс маркетингових комунікацій – система заходів інформаційної діяльності, спрямована на те, щоб переконати споживача шукати і купувати продукцію підприємства та стимулювати його купівельну активність.

Другий блок інструментів комунікативної політики підприємства включає синтетичні інструменти, які поєднують у собі декілька основних.

В сучасному світі традиційні інструменти комунікаційної політики підприємства не в змозі більше гарантувати повноту охоплення всіх контактних аудиторій та забезпечити ефективність маркетингових комунікацій підприємства. Розвиток технологій та суспільства спонукає маркетологів використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність [4]. Тому все більшої актуальності набувають новітні інструменти комунікацій. Вибір оптимальних інструментів маркетингових комунікацій та забезпечення їх раціонального поєднання може здійснюватися за загальними критеріями, таким як: можливість цільового поширення комунікацій, асортименту та ін. З метою удосконалення комунікаційної політики підприємства доцільно виконати послідовність етапів. Запропонована послідовність етапів передбачає аналіз існуючого на підприємстві комплексу маркетингових комунікацій, визначення ефективності їх застосування та виділення двох блоків інструментів маркетингових комунікацій [5]. До першого блоку доцільно віднести інструменти з високою ефективністю, яка знаходить відображення у прирості прибутку, досягнутого за рахунок використання даних інструментів комунікаційної політики. Такі інструменти пропонується використовувати і в подальшому та докладати максимум зусиль для їх вдосконалення. До другого блоку пропонується віднести інструменти з низькою ефективністю, причинами якої можуть бути надмірність застосування певного інструменту, невідповідність його маркетинговим цілям підприємства або моральне старіння, зміни у запитах споживачів та інші. Відмова від використання цих інструментів маркетингових комунікацій може бути тимчасовою або довготривалою. Крім цього, пропонується вводити до комплексу маркетингових комунікацій підприємства нові інструменти: сучасні, прогресивні, здатні викликати суттєвий інтерес у контактних аудиторіях. Однак для кожного такого інструменту має бути здійснений прогноз впливу від його застосування на ефективність комунікаційної політики підприємства.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах неможливе без інтенсивного використання комплексу маркетингових комунікацій,

спрямованих на інформування, переконання, нагадування контактним аудиторіям про продукцію підприємства, а також створення та підтримання на високому рівні його іміджу. Перспективами подальших досліджень є розроблення системи оцінювання ефективності інтегрованої системи маркетингових комунікацій підприємства, що дасть можливість подальшого удосконалення його комунікативної політики.

Список використаних джерел:

1. Романов А.А. *Маркетинговые коммуникации*. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
2. Канищенко О.Л. *Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації*. К.: ІВЦ Політехніка, 2004. 152 с.
3. Пилипенко А.А. *Менеджмент*. Харків: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
4. Буряк П.Ю. *Маркетинг*. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.
5. Завадський Й.С. *Менеджмент*. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.

ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Рождественська Катерина Петрівна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RozhKP@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими зв'язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Менеджмент організацій покликаний відповісти на запитання: навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше.

Поняття „організація” відносять до числа найбільш часто уживаних. Щонайменше воно вживається у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес. Організації як системі притаманні такі ознаки як цілісність та подільність. Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи. Тобто, система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети. Система як об'єднання володіє низкою специфічних властивостей цілого: здатність її елементів до взаємодії; елементарний склад частин (підсистем); упорядкованість; цілісність; структурованість [1]. Усяка система має різні види структур.

Структура – кінцева сукупність елементів і відносин між цими ж елементами. Елементи розрізняють між собою за своїми властивостями. Умови й способи реалізації елементами цих властивостей називають відносинами. Однією з найважливіших системоутворюючих властивостей системи є зв'язаність, яка означає, що всі елементи прямо чи побічно зв'язані один з одним, і виділення чи додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи, тобто система змінює свої властивості. Як правило, будь-яку досліджувану систему можна розглядати як елемент системи більш високого порядку. Елементи будь-якої системи у свою чергу можуть виступати як системи більш низького порядку.

Під елементом системи розуміють самостійне (відособлене) утворення системи (частини системи), що має свої специфічні риси, властивості й особливе значення. Функціонування системи як єдиного цілого забезпечене зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків: функціонально необхідні; синергетичні (зв'язки спільної дії); надлишкові. Коли мова йде про стан системи, то ми маємо на увазі її організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь упорядкованості системи, у тому числі в її

побудові та функціонуванні. Багато недоліків виробничої діяльності пояснюють організаційними причинами. Тому підвищення організованості, знання її законів – важливий резерв підвищення ефективності виробничих систем [2]. Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна. Організація як процес здійснюється людьми. Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Всі існуючі організації поділяють: на штучні; соціальні; відкриті; майже прості і нестабільні. Всім їм притаманна загальна характеристика організації. Оскільки кожна організація – система, в її складі розрізняють дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління [3]. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперовані системи поведінки. Визначення організації передбачає необхідність координування та взаємодії працівників, тобто створення організаційної структури. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначення співвідношення централізації і децентралізації. В розумінні діяльності організації суттєву, визначальну роль відіграє системний підхід. Закриті організаційні системи мало застосовують. Практично кожна організація – це відкрита система. Тобто, організація як система має внутрішнє середовище, яке формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництво продукції, послуг): цілі, структура, задачі, технологія і люди.

Оскільки організація – відкрита система, вона визначає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тобто знаходиться постійно під зовнішнім впливом. Зовнішнє середовище організації складається з середовища прямого впливу (закони і державні установи, споживачі, конкуренти, трудові ресурси) та середовища опосередкованого, непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес (НТП), соціальнокультурні та політичні зміни, міжнародні події та оточення, взаємозв'язки з населенням). Таким чином, ключові фактори успіху організації знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію чи послуги), а ступінь розмежування відкритої чи закритої системи змінюється в залежності від ситуації [4,]. Кожну організацію як відкриту систему характеризують певні риси і властивості: компоненти; зв'язки, структура; взаємодія; процес; холізм і емерджентність; ідентифікація; концептуалізм. Характеристику, що визначає стан системи, називають параметром. Кожен елемент і компонент визначають власними, приватними параметрами, що в сукупності обумовлює успішне функціонування системи. Очевидно, що крім приватних параметрів, існують узагальнюючі (загальні), що визначають

успішну діяльність системи в цілому. Щоб вижити, більшості організацій приходить періодично змінювати свої цілі, а відповідно – визначити узагальнюючі параметри: результативність, ефективність і продуктивність. Досягнення запланованих показників є результатом складної управлінської і виробничої діяльності [10].

Системний підхід розглядає організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих перемінних [5]. Системний підхід виник з одного боку – в результаті узагальнення досвіду фахівців з дослідження операцій, а з іншого – внаслідок розвитку загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання і управління, а також кібернетики.

Узагальнюючи зазначимо, що в рамках системного підходу проводились дослідження, які найчастіше іменують системним аналізом. Оскільки останній спирається на математичний апарат, системний підхід трактують як загальну методологію, а системний аналіз – прикладною, максимально кваліфікованою методикою дослідження. Системний аналіз проголошують інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення проблем (завдань) в інтересах досягнення максимального ефекту.

Список використаних джерел:

1. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин *Основы менеджмента*. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672с.
2. Дафт Р. *Менеджмент*. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
3. *Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц.* Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психология управления*. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Мельник О.Г. *Основы менеджменту: Підручник*. К.: Академвидав, 2007. 462 с.

МЕХАНІЗМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ОBOB'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Рудніцька Дарина Романівна,

*студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RudnitskaDR@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Ефективне функціонування складної системи відносин керівника і підлеглих йому службовців виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Одному керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання і навіть найдосвідченіший, енергійний, талановитий керівник не в змозі один впоратися з вирішенням численних управлінських завдань, що стоять перед керованим ним колективом [1]. Виходом із цього становища може стати делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник. Делегування повноважень створює передумови для вироблення і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і більш ефективної їх реалізації, а також дає змогу розширити діапазон управління керівника, звільняє його від вирішення другорядних питань, виконання рутинних операцій, дає можливість зосередитися на вирішенні основних, перспективних завдань і принципових питань, які ніким іншим, крім нього, вирішені бути не можуть. Крім того, делегування повноважень сприяє підвищенню відповідальності й ефективності управлінської діяльності як керівника, так і виконавця.

Під делегування повноважень слід розуміти процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, що покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності й ефективного виконання завдань на найбільш доцільному рівні організаційної структури. Є чимало організацій, керівники яких мають настільки широке коло відповідальності, що не можуть виконувати всі завдання самі. А ця обставина примушує до коригування існуючої системи розподілу праці. Керівник не повинен виконувати роботу, яку може зробити його підлеглий [2]. Необхідно підкреслити, що сьогодні в системі управління є звичайною практика, коли безліч питань, які мають і можуть вирішуватися підлеглими, керівник бере на себе або нав'язує їм свої варіанти рішень.

Будучи позбавленими свободи дій, підлеглі не зацікавлені у результатах своєї праці, оскільки не мають змоги впливати на прийняття рішень. У разі ж делегування повноважень працівники, перед якими поставлена чітка мета і, відповідно, визначені певні завдання, діють, як правило, ініціативно і заповзято. І як наслідок – формується стиль керівництва, який виключає адміністративно-

командні прийоми і тяжіє до культури узгодження рішень, що передбачає вияв поваги до виконавців і усвідомлене розуміння як керівником, так і підлеглими значущості своїх дій, а отже, конструктивності делегування.

Серед останніх досліджень і публікацій вітчизняних науковців, які розглядають аспекти делегування повноважень у системі державного управління, варто виділити напрацювання А. Рачинського, Г. Одінцової, В. Шарого, В. Гурієвської, Б. Нельсона та П. Економі [3]. На думку американського дослідника Дж. Колінза, хороший керівник відрізняється від успішного тим, що успішний керівник не тільки передає повноваження підлеглим, а й створює всі умови для того, щоб підлеглий міг виконати ці повноваження та бути обізнаним про результати цього делегування. Мистецтво делегування повноважень і здійснення контролю діяльності з метою забезпечення ефективного виконання підлеглими покладених на них завдань, обов'язків у практиці управління характеризується як визначальна ознака якості праці самого керівника. Багато фахівців вважають, що керівництво і делегування – синоніми. Адже доведено, що саме від того, наскільки керівник досконало володіє технікою делегування, залежить ефективність роботи всього колективу. Висока оцінка значущості делегування повноважень для розвитку кадрового потенціалу стане більш переконливою у разі чіткого розуміння керівником переваг делегування, найважливішими з яких є [4]: вивільнення часу і потенціалу керівника для виконання власне управлінських завдань замість виконавської роботи, а також з метою самоосвіти; виявлення працівників, спроможних розв'язувати ті чи інші проблеми у разі відсутності керівника; зростання рівня компетентності працівників; розвиток у підлеглих відповідальності за делеговані повноваження; конструктивний розподіл робочого навантаження між великою кількістю людей і поліпшення умов їхньої праці; висування більшого числа ідей, думок та альтернативних варіантів рішень; усвідомлення працівниками на практиці своїх справжніх можливостей і набуття вмінь та – навичок управлінської діяльності, необхідних для кар'єрного просування; зміцнення у працівників почуття благополуччя і впевненості у власних силах.

Практика показує, що керівники бояться передавати повноваження. Причинами цього, на думку Боба Нельсона та Пітера Економі є існуючі міфи [5]: ви не можете довіряти своїм працівникам; якщо ви делегуєте завдання ви втрачаєте контроль над ним та його результатами; ви один хто знає відповіді на всі питання; ви самі можете виконати роботу швидше; делегування понижує ваш авторитет; праця ваших працівників буде оцінена високо, а ваша – ні; делегування понижує вашу гнучкість; ваші працівники дуже заняті; ваші працівники не можуть зрозуміти ситуацію. Але не всі завдання управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим. У будь-якому випадку делегується: рутинна, дріб'язкова робота; збір інформації; підготовча робота (проекти і т. д.); спеціалізована діяльність; – заміщення; майбутні обов'язки. Не підлягають делегуванню: вироблення цілей і політики розвитку організації (довготермінове планування); оцінка діяльності, дисципліна та покарання; завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників;

конфіденційні обставини; керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання високого ступеня ризику і особливої важливості; незвичайні, виняткові справи; термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки; Для визначення можливості передачі підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього. Треба уважно переглянути перелік своїх обов'язків визначити, яку їх частину ви змогли б передати підлеглим й очікувати від них позитивних результатів їх використання.

Під час аналізу доцільності передачі частини своїх повноважень потрібно враховувати мотиви і цілі діяльності. Якщо, наприклад, ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст. При передачі частини своїх обов'язків потрібно пам'ятати, що вся повнота влади залишається за вами. Потрібно також визначити наслідки не передачі частини своїх повноважень. Важливим є визначення ризиків при передачі частини своїх повноважень. Що ви втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Які наслідки передачі частини своїх повноважень? Так, передача повноважень може призвести до виникнення таких управлінських ситуацій, інші можуть використовувати ваші права не розумно; – виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення; – передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій. Для визначення можливості делегування повноважень підлеглим потрібно довідатися про здібності і характер ваших підлеглих. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукають людину до праці, знайти помічників, які не тільки могли б, а й дійсно вас представляли під час передачі їм частини повноважень. Після вирішення питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема алгоритму процесу делегування повноважень. Зупинимось коротко на ключових його моментах: пояснити завдання; – пояснити важливість завдання; – надати повноваження; – надати підтримку (ресурси); – отримати згоду; – довірити подальше її рішення під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглому; – передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням.

Узагальнюючи, зазначимо, що делегування повноважень складає важливу сторону управлінської діяльності будь-якого керівника і є необхідним елементом ефективності розвитку організації. Делегування повноважень надає самостійності підлеглим, відкриває більші можливості задоволення їхніх правомірних потреб, а значить, і мотивів. Мотивований співробітник, у свою чергу, працює ініціативно й ефективно, що сприяє результативності управлінської праці загалом. Отже, сучасний керівник мусить володіти мистецтвом делегування повноважень

Список використаних джерел:

1. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали . К.: НАДУ, 2010. 48 с.
2. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень. К. : Британ. Рада в Україні, 2000. 85 с.
3. Одінцова Г. С. Делегування повноважень : опорний. конспект лекцій. Х.: ХНПУ, 2000. 52 с.
4. Шарій В. І. Делегування повноважень в управлінні: навч. Посібник. Черкаси: ЧНЕП, 2009. 518 с.
5. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников”.К.: Диалектика, 1997. 336 с.

ЗАДАЧІ БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сербіна Анна Володимирівна

*студентка кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SerbinaAV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Управління на регіональному рівні все частіше привертає увагу дослідників, які вважають розвиток підприємств та регіонів визначальним при забезпеченні сталості соціально-економічного розвитку держави. Розгляд підприємств конкретної галузі на рівні регіону дозволяє визначити загальні тенденції їх розвитку в сукупності та спрогнозувати можливий кумулятивний ефект на регіональному рівні від здійснення ними діяльності. Збагачення теорії та методології на регіональному рівні є актуальним та своєчасним, а практика регіонального управління має значущість.

Запропонована модель, яка стоїть перед вітчизняними підприємствами і полягає у позиціванні працівників у якості головної організаційної цінності, нематеріального ресурсу, дієве керування яким має забезпечити соціально-економічний ефект, відображена у зростанні прибутковості підприємств регіону. Основою формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, вважаємо закони та закономірності менеджменту персоналу, базові принципи та функції, методи, засоби. Ефективність менеджменту персоналу забезпечується в системі управління підприємством, яка "працює" в певному середовищі, до якого входять соціально-економічна, правова, демографічна, інноваційна, глобальна складові. Сама система представлена суб'єктами регулювання (керівниками підприємств), об'єктами регулювання (підприємство) та основними складовими механізму (закономірності, принципи, методи, функції, засоби). Зазначений механізм має формуватися та функціонувати на всіх рівнях управління. Причому його функціонування знаходиться під впливом як зовнішнього середовища, до якого входять правове, соціально-економічне, демографічне та інноваційне, так і внутрішнього, що відбивається у зазначених вище складових; механізм формується на основі відповідних законів та закономірностей, принципів, функцій, методів, заходів.

Загальна теорія систем дозволяє збагачувати методологію економічної науки в цілому та менеджменту персоналу зокрема, оскільки базується на результатах філософських досліджень у сфері методології наукового пізнання. Для визначення впливу зовнішнього середовища на формування СЕМЕМП необхідно виокремити ефективність менеджменту персоналу як компоненту в межах підсистеми "менеджмент персоналу", яка, у свою чергу, входить до

керуючої підсистеми, а та - до системи "підприємство". При розгляді підприємства як системи при поглибленому аналізі його структури можна виділити багато підсистем, які входять ієрархічно одна в одну за принципом "матрьошки". При цьому кінцевим етапом дослідження є виділення елемента, який не піддається подальшому поділу. Менеджмент персоналу як парадигма управління підприємства є явищем, характерним винятково для мікрорівня. Це твердження має таке підґрунтя: на глобальному, національному та регіональному рівнях більш поширені у використанні категорії "економічно активне населення", "робоча сила", "трудові ресурси", тому методологічний інструментарій, елементи якого подані у складі соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, не може безпосередньо застосовуватися зазначених рівнях. Підприємство як система функціонує у зовнішньому середовищі, яке складається з підсистем вищого рівня. Ураховуючи, що Україна розподіляється на регіони аналіз проміжного середовища, вплив якого є досить вагомим, дозволить поліпшити формування та підвищити рівень функціонування соціально-економічного механізму менеджменту персоналу. Рівень соціально-економічного розвитку регіонів трактується як інтегральний результат взаємодії основних складових: демографічного розвитку, розвитку ринку праці, матеріального становища населення та умов проживання, соціального середовища, рівня освіти населення, стану та охорони здоров'я, екології та фінансового забезпечення. Регіональне управління та місцеве самоврядування виступають як відповідні засади конституційного ладу в Україні, специфічної форми народовладдя. Ефективність управління при цьому знаходиться в прямій залежності від демократичних засад та реалізації соціально орієнтованого управління на місцях. Чим більше прав і свобод у регіонів і територіальних громад, тим вища ефективність управління, а внаслідок того, що підприємства знаходяться під непрямым впливом мезорівневих чинників, можливе припущення про взаємозв'язок рівня регіонального управління та рівня менеджменту персоналу на підприємстві.

Висновки. Дослідження дієвості багаторівневої моделі показує, що регіон сформувався як центр машинобудування з високим науковим потенціалом, що відображається значною концентрацією в місті вищих навчальних закладів та науководослідних установ. Це і зумовило особливості соціально-економічного розвитку, що реалізується на регіональному рівні в концентрації наукоємних виробництв, на яких є потреба у високо досвідчених кадрах. Зазначене дозволяє розглядати ефективність менеджменту персоналу на підприємствах у прямій залежності від формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу.

Список використаних джерел:

1. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. Матеріали/К.: НАДУ, 2010. 48 с.
2. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень: [пер. з англ.] / С. Моріс, Г.Вілкокс. – К.: Британ. Рада в Україні, 2000. – [Серія "Менеджмент за тиждень"]. 85 с.
3. Одінцова Г. С. Делегування повноважень: опорний конспект лекцій. Х.: ХНПУ, 2000. 52 с.
4. Шарій В. І. Делегування повноважень в управлінні. Черкаси: ЧНЕП, 2009. 518 с.

5. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников”/ Б. Нельсон, П.Экономи: [пер с. англ.]. К.: Диалектика, 1997. 336 с.

ПРОБЛЕМИ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сергієнко Євген Вячеславович,

*студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SerhiienkoYV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Чітка та добре аргументована стратегія підприємства не тільки дозволяє попередити ризики, реалізувати потенціал зростання, побудувати раціональне управління ресурсами підприємства, але й підвищує керованість бізнесу. Стратегічному управлінню відводиться важливе місце в процесі функціонування підприємства при здійсненні обраної стратегії, оскільки саме на цій стадії формуються умови для її виконання. Зміна або формування нової стратегії обов'язково вносить корективи в зміст і форму управління підприємства. Зміст управління виражається в його процесі, а форма характеризується організаційною структурою управління. Тому стратегічне управління концентрує свою увагу в першу чергу на перетвореннях в сфері організаційної культури, як виразу особливостей процесу управління, та організаційної структури. Ці дві сфери виступають основою стратегічних змін. Перетворення в них носять майже одночасний, системний та взаємопроникаючий характер, оскільки формують ступінь внутрішньої організації підприємства. Проте на організаційно-формальному рівні ці перетворення трансформуються насамперед у зміни організаційної структури управління.

Тісний зв'язок і вплив стратегії на структуру довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура». Він дослідив, що зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін у структурі починається наступний цикл: стратегії коригуються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку. Також було доведено, що організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг з'ясував, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища [4].

Вагомий внесок в розробку проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління внесли також такі закордонні вчені П. Друкер, І. Ансофф, А. Гарднер, М. Вебер, Д. Гібсон, Т. Коно, Р. Холл, А. Хоскінс та інші. Вони досліджували взаємодію процесів проектування та практичного перетворення організаційних структур, розкрили зв'язок стратегії підприємства з його організаційною структурою, систематизували фактори, що обумовлюють її тощо. В працях вітчизняних та російських вчених З. Шершньової, О. Скібіцького, В. Василенко, А. Алавердова, А. Бандурина,

В. Весніна, А.і М. Жемчугових, Г. Клейнера, І. Герчикової, М. Лапусти, О. Лебедева, З. Румянцевої, О. Віханського розглядаються питання використання сучасних видів організаційних структур управління, їх оптимізації в розрізі розвитку підприємств, характерних помилок при їх проектуванні. Проте, не дивлячись на велику кількість наукових публікацій з питань організаційних структур управління підприємствами, проблема оцінки їх оптимальності при впровадженні нових стратегій залишається маловивченою [1,2,3].

З огляду на це, великого значення набувають питання встановлення ознак відповідності новообраної стратегії існуючій організаційній структурі підприємства, визначення методологічних основ оцінки її оптимальності та визначення факторів успіху при організаційних перетвореннях тощо.

Зовсім не обов'язково змінювати організаційну структуру кожний раз, коли підприємство переходить до реалізації нової стратегії. Проте обов'язково необхідно встановити те, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни.

Організаційна структура управління спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. В межах структури управління протікає весь управлінський процес, відбувається рух потоків інформації, ресурсів, ідей та прийняття управлінських рішень. Вона ж забезпечує і можливість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Зміна стратегії підприємства, як правило, обумовлюється змінами в його зовнішньому оточенні і завжди призводить до певних змін організаційної структури управління.

Нова організаційна структура управління повинна вибудовуватися під нові цілі і обрані стратегії, які через механізм службових функцій декомпозиціонуються на рівень підрозділів та окремих співробітників. Проте внесення змін до існуючої організаційної структури в зв'язку з зміною стратегії має бути поміркованим і мати під собою конкретне науково-практичне обґрунтування. Таким обґрунтуванням можуть виступати результати оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства.

Саме поняття «оптимальність організаційної структури управління підприємства» може трактуватися як ступінь відповідності форми управління конкретного підприємства його змісту [5]. Останній відображає специфіку цілей та стратегій підприємства, а також особливості механізму управління. Оптимальна організаційна структура управління дозволяє найкращим чином підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей і реалізовувати обрані стратегії з високою ефективністю.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства дозволяє встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу та об'єкту, який вона обслуговує, а також сприяє виявленню відхилень у функціонуванні самої системи. Оцінка в даному випадку виступає надійним інструментом подальшого удосконалення організаційної структури

управління. В процесі управління оцінка виконує аксіологічну, індикаторно-інформативну, регулятивну, прогнозну, мотиваційну та нормативну функції. Здатність оцінки оптимальності організаційної структури управління впливати на розвиток систем управління і виробництва через реалізацію зазначених функцій обумовлює значущість її місця в системі управління.

Однією з основних проблем оцінки ефективності систем управління є визначення методологічних основ формування системи критеріїв та показників, які забезпечують її всебічність та об'єктивність. Складність вибору критеріїв та показників оцінки оптимальності організаційної структури управління багато в чому обумовлена специфікою системи управління, яка не має прямих, безпосередніх вимірювачів. Разом з тим, система критеріїв та показників оцінки оптимальності організаційної структури повинна відображати узагальнену модель її кількісно-якісної визначеності.

Організаційна структура управління повинна насамперед відображати цілі та задачі підприємства, і таким чином підпорядковуватися виробництву та його потребам. Тому моделі організаційних структур необхідно проектувати знизу доверху, створюючи спочатку основні виробничі, потім ремонтні допоміжні та обслуговуючі підрозділи, пристосовуючи до них систему управління. Також потрібно врахувати той факт, що стратегічні цілі підприємства є вихідним та найважливішим параметром організаційної структури управління. Невдачі багатьох підприємств пояснюються тим, що при зміні цілей та пріоритетів під впливом мінливої ринкової кон'юнктури й конкуренції структура лишається незмінною, непристосованою до нових умов та цілей. І, зрозуміло, що стара структура не зможе досягти нових цілей.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: ПитерКом, 1999. 416 с.
2. Аршакаян Д. Особенности управления социо-техническими системами в современных условиях. Проблемы теории и практики управления. 1998. – №5. С. 96-100.
3. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. – 320 с.
4. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Организационная структура и стратегия предприятия. Проблемы экономики и менеджмента. 2011. №2. С. 5-21.
5. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (менеджмент)». ХНУМГ. Харків. 2016. 103 с.

РОЛЬ БІЗНЕСУ В СУСПІЛЬСТВІ

Слобожанюк Діана Сергіївна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SlobozDS@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

На початку ХХ століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигазі. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн дол. в соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера. Роберт Е. Вуд, глава фірми "Сіре", стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати - вигоди для суспільства, що викликані соціальною відповідальністю бізнесу [1]. Серед керівників ділових підприємств Вуд - один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі "Соціальна відповідальність бізнесмена" Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Є люди, які розглядають організацію як економічну цілісність, яка повинна тільки турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Цю точку зору активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідмен. Він твердив, що істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри, бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства і обману [2]. З іншого боку, є думка, згідно з якою організація — це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою оточення, з багатьма складовими, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багато-прошаркове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль за соціальними каналами [3]. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і удосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Організаційні цінності також мають велике значення для діяльності організації. Справедливість даної тези підтверджується і тим фактом, що більшість людей знаходиться на другому етапі морального розвитку, тобто вони вважають, що їх обов'язок складається з виконання зобов'язань перед іншими людьми у відповідності до їх очікувань. Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкрадань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне [4]. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть робити так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце.

Культура організації аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку [5]. Згідно з М. Фрідменом, який запропонував дану концепцію, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватись принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів та нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги щодо безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам).

Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимогами або ж понад ними.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності має для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем. Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер.

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є суперечності між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. Уданому випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство нездатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

Список використаних джерел:

1. Прилипко С. М., Ярошенко О. М., Мороз С. В., Малиновська К. А. Укладення трудового договору: теоретико-прикладне дослідження: монографія. Харків: Юрайт, 2013. 288 с.

2. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України: монографія. Харків: Еспада, 2004. 192 с.
- Борисова В. И. Право частной собственности в системе социальноэкономических прав и свобод граждан и пути его реализации. Харьковская цивилистическая школа: право собственности: монография / ред. И. В. Спасибо Фатеева. Харьков: Право, 2012. Разд. 3, гл. 1. С. 87–99.
3. Кулак Н. В. Актуальні питання правового статусу добровольчих формувань в Україні. Часопис Київського університету права. 2016. № 4. С. 84–88.
4. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2007. 462 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Солдатова Тетяна Олексіївна,

*студентка гр.МЕН-17-дист,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ Україна,
e-mail: SoldatovaTO@krok.edu.ua*

Алькема Віктор Григорович,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>*

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Поняття «економічна безпека» пережило чимало переосмислень в економічній теорії у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які визначають процеси управління. У сучасній науковій літературі поняття «економічна безпека» досить часто виводять безпосередньо з більш загальної категорії «безпека» (переклад з грецької означає «володіти ситуацією»).

Незважаючи на значну кількість визначень даного поняття, в економічній літературі немає єдиного поняття «економічна безпека підприємства».

Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. [9]

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Мінливе зовнішнє оточення підприємств, посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції спричиняють зростання ризиків та вимагають постійного діагностування рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Своєчасне виявлення загроз та небезпек у діяльності підприємств є важливим завданням сьогодення. За результатами діагностики рівня економічної безпеки ухвалюються управлінські рішення, що перешкоджають поглибленню кризових явищ, допомагають вчасно відреагувати на ситуацію. [7]

Під час управління економічною безпекою підприємства для досягнення її цілей використовують різні способи, прийоми, підходи, що впорядковують, спрямовують та організують виконання етапів, функцій, операцій, необхідних для прийняття управлінських рішень. У сукупності – це методи управління, що формують систему правил управління економічною безпекою підприємства, збільшують знання про управління та сприяють розвитку теорії управління.

З метою оцінки рівня економічної безпеки підприємства окремі фахівці радять використовувати загальновідомі моделі прогнозування ймовірності банкрутства фірми, а саме: модель Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Чессера, Таффлера й Тісшоу, Фулмера, Сайфуліна та Кадикова, Давидова–Белікова тощо. Окрім цих моделей, для характеристики рівня економічної безпеки деякі фахівці рекомендують застосовувати метод аналізу й обробки сценарію, методи оптимізації, теоретико-ігрові методи, методи теорії нечітких систем, програмно-цільовий метод тощо, які поки що не отримали ґрунтового теоретичного обґрунтування та широкого практичного використання.

Спочатку в управлінській діяльності термін економічна безпека стосовно окремо взятого підприємства вживався як певний критерій, що характеризує захищеність інформаційних ресурсів суб'єкта господарської діяльності, його комерційної таємниці, забезпечення конфіденційності внутрішньої документації, а також майнової і фізичної захищеності підприємства та його співробітників [2]. Така точка зору існувала в наукових працях кінця 90-х років минулого століття та на початку 2000-х років. Подібне розуміння сутності економічної безпеки підприємства зовсім не враховує такі важливі фактори стійкої діяльності господарюючого суб'єкта як наявність фінансової залежності, ефективність виробничої діяльності, конкурентоздатність, ринкова позиція та інше.

Особливе значення в наведеній системі елементів економічної безпеки надається двом факторам – визначення оптимального обсягу виробництва та аналіз фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Однак ефективний контроль за даними змінними може успішно здійснюватися тільки за умови відповідності параметрів оцінки економічної безпеки підприємства завданням антикризового регулювання.

З метою діагностики необхідно виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити загалом ступінь впливу інтерфейсної складової на рівень економічної безпеки підприємства.[5]

В перекладі з грецького «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто, безпека – це такий стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу[8].

Економічну безпеку підприємства можна розглядати, як одну з складових загального поняття «безпека». Будь-який збиток рано чи пізно отримує оцінку в грошовому виразі, тобто може бути виділена чисто економічна складова збитку.

Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу і розглядається вміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних доки публікаціях вітчизняних вчених-економістів. Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку

підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам.

На основі існуючих визначень та з урахуванням особливостей ЗЕД підприємства, які полягають в економічних відносинах з іноземними підприємствами, пропонуємо визначати економічну безпеку ЗЕД підприємства, як стан найбільш ефективного використання його ресурсів для стабільного функціонування на міжнародному ринку та здатність протистояти впливу небезпечних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою забезпечення ефективних взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності як на території України, так і за її межами.

Таким чином, для стабільного та функціонального розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств необхідно звернути увагу на захист діяльності підприємств від дестабілізуючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів навколишнього середовища. Це можливо лише при підтримці достатнього рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У сукупності з визначенням рівня економічної безпеки ЗЕД та проведенням на його основі системи протидіючих та попереджуючих заходів можливо спрямувати у правильне русло діяльність підприємств для досягнення поставлених цілей. При цьому слід відзначити, що для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства необхідно проводити комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захисту підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього оточення, зокрема: розробляти та випускати конкурентоспроможну продукцію, створювати стабільний попит, забезпечувати фінансову стійкість та економічну стабільність підприємств, а також нормативну та правову захищеність, збереження комерційної таємниці, забезпечувати підприємство компетентним керівництвом та персоналом тощо.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від чітко організованої системи безпеки. Алгоритм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути наступний: опис проблемної ситуації, визначення цільової установки; побудова системи економічної безпеки підприємства; розробка методологічного інструментарію оцінки стану економічної безпеки на підприємствах; розрахунок сил і засобів, необхідних для забезпечення економічної безпеки; розробка заходів щодо реалізації основних положень концепції економічної безпеки підприємств.[7]

Здійснивши дане дослідження, нами було з'ясовано що інформаційну базу дослідження та оцінювання ЗЕД підприємства складають внутрішні та зовнішні, вітчизняні та закордонні джерела інформації. Вони забезпечать підприємству необхідну інформаційну підтримку для оцінювання ЗЕД, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на тому закордонному

ринку, у якому зацікавлене підприємство. В результаті визначення зв'язків елементів предметної області дослідження, було визначено основні напрямки оцінювання економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства з позицій його конкурентоспроможності. Оцінювання зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому, необхідно всебічно та комплексно підходити до питання інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для цього було розроблено технологію оцінювання економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка враховує важливі аспекти ЗЕД та господарської діяльності підприємства, розкриває інструменти оцінювання, джерела інформації, вимоги та принципи роботи з інформацією. Оцінюючи та аналізуючи виокремлені елементи ЗЕД та господарської діяльності, підприємство буде мати можливість підвищувати свій рівень конкурентоспроможності на світовому та вітчизняному ринках, через забезпечення функцій ЗЕД підприємства.

Список використаних джерел:

1. Грещак М.Г. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; [за заг. ред. С.Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
2. Економічна енциклопедія / [за ред. Воронович Л.М.]. – Тернопіль, 2000.
3. Экономическая безопасность хозяйственных систем / [под общей редакцией А.В. Колосова]. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 446 с.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р., № 959-ХІІ.
5. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к ее оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3. – С. 12-19.
6. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнесинформ. – 1999. – № 11-12. – С. 45-47.
7. Тимофеев Т.В. Экономическая безопасность и управление риском предприятий / Т.В. Тимофеев, Л.Г. Наумова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://btbcons.ru/articles/?art_id=6.
8. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-52.
9. Козаченко Г.В. Экономическая безопасность: сущность и механизмы обеспечения: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280с.
10. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис.. канд.. екон. наук.: 08.06.01 / А.В. Корієнко. – К., 2000. – 19 с.

АКРЕДИТАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЯК ОДИН ІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

Сумбаєва Людмила Петрівна,

директор Фахового коледжу,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-8327>

Акредитація, як і ліцензування освітніх послуг, являється одним із механізмів управління якістю освіти, який «надає можливості для формування культури якості та її оцінювання» [1] і, на наш погляд, є важливим технологічним прийомом управління освітнім процесом, який допомагає адміністрації закладу освіти спрямовувати свою роботу на підвищення його ефективності.

В українській системі освіти акредитація, як і кожний етап її розвитку, має свою історію. Важливу роль у її дослідженні відіграли роботи С. Андрусенка, В. Домніча, Т. Фінікова, О. Шарова. С. Свіжевська у роботі «Розвиток системи акредитації у вищій освіті України (кінець ХХ – початок ХХІ ст.)» визначила на основі історико-структурного дослідження «критерії періодизації розвитку системи акредитації у вищій освіті України в кінці ХХ – на початку ХХІ ст.» та установила наступні періоди: «перший – 1991–1995 рр. – період становлення системи акредитації; другий – 1996–2001 рр. – період інституційного розвитку; третій – 2002–2004 рр. – період оптимізації державної системи акредитації; четвертий – 2005–2014 рр. – період початкової інтеграції; п'ятий – з 2014 р. – євроінтеграційний період» [1].

Оскільки протягом зазначеного періоду коледжі визначалися як вищі навчальні заклади I - II рівнів акредитації, то й процедура, якої вони дотримувалися під час проходження акредитації, відповідала Закону «Про вищу освіту».

Сьогодні в своїй діяльності коледжі керуються Законом України «Про фахову передвищу освіту», у якому в статті 1 пункт 1 зазначено, що акредитація освітньо-професійної програми – це «оцінювання освітньо-професійної програми та освітньої діяльності закладу фахової передвищої освіти за цією програмою на предмет забезпечення та вдосконалення якості фахової передвищої освіти».

У статті 19 Закону зазначено, що перше рішення про акредитовану освітньо-професійну програму приймається на п'ять років, наступні – строком на десять років. Стаття 9 наголошує, що «акредитація освітньо-професійних програм спеціалізованої фахової передвищої освіти та інституційний аудит закладів спеціалізованої фахової передвищої освіти здійснюються з обов'язковим залученням представників відповідної сфери, які відповідають кваліфікаційним вимогам, визначеним Положенням про акредитацію освітньо-

професійних програм» [2]. Наразі Положення про акредитацію знаходиться у процесі затвердження.

Протягом зазначених періодів змінювався перелік документів, які мав надати навчальний заклад для проходження ліцензування та акредитації спеціальності, оскільки змінювалися Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти.

1 червня 1992 р. № 303 була прийнята постанова Кабінету міністрів «Про акредитацію вищих навчальних закладів» [3], яка втратила свою чинність 12 лютого 1996 року, коли була прийнята постанова Кабінету міністрів «Про ліцензування, атестацію та акредитацію закладів освіти» [4].

29 серпня 2003 року приймається нова постанова «Про ліцензування освітніх послуг» [5], а 24 грудня 2003 року з'являється наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження ліцензійних умов надання освітніх послуг, Порядку здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов надання освітніх послуг, Положення про експертну комісію та порядок проведення ліцензійної експертизи та Типового положення про регіональну експертну раду з питань ліцензування та атестації навчальних закладів» [6].

Зміни і доповнення до нього були внесені наказом Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України від 29 листопада 2011 року. 21 травня 2017 року наказ від 24 грудня 2003 року втрачає свою чинність, оскільки 30 грудня 2015 року Кабінет міністрів затвердив постанову № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти», у якій було зазначено, що «підготовка фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста за програмами вищої освіти здійснюється відповідно до вимог щодо підготовки здобувачів ступеня молодшого бакалавра» [7]. Умови вступили в силу з 01 вересня 2017 року. 10 травня 2018 р. до наказу були внесені суттєві зміни, які містили корекцію часових термінів впровадження деяких із достатньо важливих вимог ліцензування.

У 2006 році акредитаційна справа мала містити три розділи: «Загальний розділ», який містив у собі 12 пунктів, розділ «Самоаналіз діяльності за спеціальністю», який складався з п'яти пунктів і 14 підпунктів, і розділ «Порівняльна таблиця» - два пункти. Зміст акредитаційних справ, які формувалися у 2011 році, складався з шести пунктів і 29 підпунктів. У 2011 році акредитаційна справа містила десять пунктів і 19 підпунктів.

Найважливішою частиною акредитаційного процесу є самоаналіз навчального закладу щодо діяльності по підготовці фахівців. Ця частина акредитаційної справи теж змінювалася, розпочинаючи з назви (2006 рік – «Самоаналіз діяльності за спеціальністю 2, 2011 рік – «Звіт-самоаналіз за результатами освітньої діяльності», 2020 рік – «Звіт про акредитаційний самоаналіз підготовки фахівців»), хоча основні показники, як на наш погляд, зберігалися постійно.

У всіх трьох розглянутих періодах збереглася «Порівняльна таблиця» відповідності досягнутого рівня освітньої діяльності вимогам акредитування. Але сам зміст частково змінювався, оскільки змінювалися ліцензійні умови провадження освітньої діяльності: ставали іншими формулювання, якісь позиції

зникали, інші з'являлися. Саме ці показники і є основоположними для надання права на провадження освітньої діяльності.

Акредитаційні вимоги до освітніх програм – це не константа, вони постійно змінюються, оскільки їх формування має відповідати запитам часу, вимогам ринку і запитам користувачів освітніх послуг. Саме тому являються ефективним інструментом менеджменту освіти, оскільки допомагають керівникам закладів визначити пріоритети, будувати перспективну траєкторію розвитку і забезпечувати стабільність і процвітання.

Список використаних джерел:

1. Свіжевська С.А. Розвиток системи акредитації у вищій системі України (кінець XX – початок XXI ст.). URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Svizevska_14.01.2015_disertac.pdf.

2. Закон України Про фахову передвищу освіту. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T192745?an=280>.

3. Постанова Кабінету міністрів 1 червня 1992 р. N 303 Про акредитацію вищих навчальних закладів (у т.ч. – затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів) http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KMP92303.html.

4. Постанова Кабінету міністрів 12 лютого 1996 року N 200 Про ліцензування, атестацію та акредитацію закладів освіти http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP960200.html.

5. Постанова Кабінету міністрів 29.08.2003 N 1380 «Про ліцензування освітніх послуг» URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2003_08_29/KP031380.html.

6. Наказ МОНУ 24.12.2003 N 847. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-04#Text>.

7. Постанова Кабінету міністрів 30 грудня 2015 року № 1187 Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти <https://www.kmi.gov.ua/npas/248779880>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ І МАЙБУТНІ ПРОФЕСІЇ

Сумець Олександр Михайлович

доктор економічних наук, професор,

ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», Київ, Україна,

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна,

e-mail: Sumets.alexander@gmail.com,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

За останні роки з уст політиків, бізнесменів, вчених досить часто звучить термін «цифровізація». Хоча його ще не всі і розуміють, проте інтуїтивно відчують, що цифровізація змінить світ, якість життя, освіту, медицину й ін. Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів); перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [1; 2].

Грунтовний аналіз СМАРТ-продуктів [3; 4], що розроблені й запроваджені у практику діяльності людини, надав можливість формалізувати тренди розвитку цифрових технологій у найближчому майбутньому. Цифрові тренди (тенденції) – це напрями розвитку цифрових технологій. Аналіз цифрових трендів надає змогу прогнозувати розвиток конкретного економічного, технологічного та навіть соціального явища в майбутньому. У Національній стратегії Індустрії 4.0 вказано, що такими трендами є технології імплантів, штучний інтелект, робототехніка, блокчейн та криптовалюта, 3D-друк, розподілені обчислення, самокеровані машини, економіка спільного користування і нові технології в енергетиці [2]. В цьому ж документі вказано, що «освіта це один із базових елементів екосистеми (цифрових) інновацій», який, на думку автора, і повинен забезпечити вказані напрями розвитку цифрових технологій шляхом підготовки фахівців належного рівня кваліфікації. Підготовка, залучення й утримання достатньої кількості спеціалістів, які володіють новими технологіями, потрібне для досягнення конкурентної переваги в цифровому світі.

Поява нових цифрових технологій зумовлює попит на нові компетенції фахівців, що працюють з ними. Не є секретом, що підготовка в Україні таких спеціалістів значно відстає від темпів розвитку цифрових технологій, а тому ми спостерігаємо зростання дефіциту відповідних кадрів. Саме це і є однією з основних перешкод розвитку ІТ. Ця проблема існує не тільки в Україні. Відповідний голод на таких фахівців спостерігається і в США, і в Європі: за даними компанії WEF, у всьому світі сьогодні не більше 22 000 спеціалістів рівня PhD у сфері ІТ й лише тільки у США налічують понад 10 000 відкритих вакансій [2].

Отже, цифрова трансформація в секторі вищої освіти має проходити у трьох напрямках: взаємодія з клієнтом (здобувачем освіти, абітурієнтом), оптимізація процесів, зміна бізнес-моделі.

Сфера вищої освіти потребує реформування й переходу на модульну кросплатформову систему, в якій здобувач зможе обирати предмети без прив'язки до закладу освіти й отримувати максимум послуг та матеріалів онлайн. То ж, за таких умов необхідна акредитація міжнародних платформ онлайн-освіти з присвоєнням їм кредитних балів, набираючи які, здобувач зможе самостійно формувати свій навчальний план. На думку автора, саме такий підхід до освіти надасть можливість отримати здобувачам у процесі навчання необхідні компетенції, що в подальшому дозволить їм зберегти робоче місце, не залишитися безробітним. Щодо останнього звернемося до результатів дослідження McKinsey: встановлено, що у світі до 2030 р. через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400–800 млн осіб (від 15 % до 30 % світової робочої сили); багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації – близько 60 % усіх професій мають щонайменше 30 % видів діяльності, які може бути автоматизовано з використанням сучасних цифрових технологій. Згідно з результатами аналізу Visual Capitalist в США до 2030 р. буде цифровізовано 50 % робочих місць у сфері торгівлі, 57 % – у сфері транспорту, 60 % – у сільському господарстві, 60 % – у виробництві, понад 70 % – у сфері проживання й харчування. А за даними European Commission близько 50 % робочих місць у світі теоретично можливо вже сьогодні автоматизувати. А це означає, що людська праця в окремих процесах буде не потрібна [2].

А які ж перспективи змін на ринку праці в Україні?

В Україні ситуація на ринку праці упродовж майбутніх 10 років – імовірно до 2030 року – може бути менш драматичною, ніж у розвинутих країнах. У найближчі 3–5 років цифровізація та автоматизація, навпаки, дадуть змогу розв'язати проблему дефіциту трудових ресурсів. За офіційною оцінкою Українського інституту майбутнього, за останні 3–4 роки з країни виїхали 5–6 млн українців. Практично в усіх галузях сьогодні спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів.

Проте експерти стверджують, що буде ряд секторів/сегментів, у яких українці через цифровізацію втратять роботу вже в 2021 р. і де гостро постане питання працевлаштування декількох сотень тисяч людей. Наприклад, у разі скорочення держапарату, чиновників тільки на третину без роботи залишаться 400–450 тис. осіб [2].

Однак цифровізація не лише призводить до зникнення професій та зменшення використання людської праці, а й створює нові галузі (сектори, професії), надає необмежені можливості для реалізації навичок та талантів людини. Наприклад, згідно з висновками дослідження McKinsey's Paris office, Інтернет знищив 500 тис. робочих місць у Франції за попередні 15 років, але водночас створив 1,2 млн інших. Тобто замість одного знищеного робочого місця створювалися 2,4 нового [2].

Таким чином, тотальна цифровізація та розвиток цифрової економіки в Україні так чи інакше супроводжуватимуться на першому етапі негативними процесами втрати роботи громадянами, проте саме цифровізація і створить нові напрями, які уже через декілька років (а то й менше) зумовлять новий попит, що, як показує досвід промислових революцій, буде набагато більшим за попит на «руки та мізки» минулого періоду.

Згідно з дослідженнями Українського католицького університету, цифровізація призведе як до появи нових робочих місць, так і до істотної трансформації наявних. А саме:

1. Учитель. У 2030 р. новітні технології дадуть учням можливість досліджувати дно Індійського океану або єгипетські піраміди, не виходячи з класних кімнат. Учителі як експерти зможуть створювати індивідуальні навчальні програми з урахуванням потреб учнів, що допоможе тим досягати успіху в житті.

2. Герокінезіолог. У майбутньому людям усе успішніше вдаватиметься долати старіння. І важливу роль тут відіграватимуть люди такої професії, володіючи знаннями в галузях геріатрії й кінезіології. Вони не лише покращуватимуть здатність літніх людей рухатися, залишатися міцними й гнучкими, а й сприятимуть загальному благополуччю, надихаючи на нові починання.

3. Естетист. Спеціаліст цієї професії допомагатиме людям трансформувати свою зовнішність для особливих випадків, використовуючи тимчасові протези для обличчя, грим, який реагуватиме на зовнішнє середовище, та інші модифікації тіла.

4. Аналітик автотранспорту. У майбутньому автобусами й потягами керуватимуть комп'ютери. Та проблеми, які вимагатимуть участі людини, вирішуватимуть аналітики автотранспорту. Вони допомагатимуть транзитним пасажиром дістатися пункту призначення і гарантуватимуть, що транспортна система працює ефективно й без перешкод.

5. Спеціаліст із сонячних технологій. За 112 годин Сонце дає стільки енергії, скільки можна виробити з усіх запасів нафти, вугілля і природного газу на Землі. Акумулявання цієї маси енергії за допомогою сонячних технологій під керівництвом людей такої професії надасть нам можливість виробляти електроенергію, вкрай необхідну для комфортного життя людини.

6. Шкільний дієтолог. Шкільний дієтолог гарантуватиме, що учні отримуватимуть харчування відповідно до їхніх особистих фізіологічних потреб. Також шкільні дієтологи навчатимуть дітей правильно та збалансовано харчуватися.

7. Ренатуралізатор. Завдання людини цієї професії – компенсувати шкоду, завдану екології сільської місцевості людьми, фабриками, машинами та інтенсивним монокультурним сільським господарством.

8. Персональний веб-менеджер. Людина цієї професії матиме завдання «очистити» онлайн-персону свого клієнта, вистежуючи та коригуючи незручну чи неточну інформацію або зображення, захищаючи приватне життя й репутацію людини.

9. Містопланувальник. 2030 року люди саме цієї професії розроблятимуть проекти забудови міст. Ці проекти збалансуюватимуть соціальні та культурні потреби громадян і вимоги до навантаження на довкілля.

10. Посол із культури компанії. Людина цієї професії відіграватиме важливу роль у забезпеченні позитивної робочої культури, тому що працюватиме частково як гуру лідерства, терапевт і координатор. Для опанування такої професії особі потрібні добрі навички спілкування з людьми та креативне мислення.

11. Міський фермер. Ці спеціалісти намагатимуться за допомогою парників максимально зменшити споживання енергії. Парники буде збудовано на багатоповерхівках, і вони відіграватимуть важливу роль у забезпеченні міського населення городинною.

12. Аудитор екосистем. Робота аудитора екосистем полягатиме в тому, щоб зрозуміти місцеву екосистему й запобігти її перевантаженню результатами людської діяльності. Такі експерти консультуватимуть уряд та органи місцевої влади з питань, пов'язаних із впливом людських спільнот на локальні екосистеми.

13. Консультант із питань роботів. У майбутньому домашні роботи працюватимуть у хатньому господарстві або дбатимуть про дітей чи літніх людей. Тому їх власники потребуватимуть консультацій для вибору правильного робота для сім'ї, а також подальшого його програмування та обслуговування.

14. Цифровий мемуарист. Експерт у цій царині працюватиме зі збереженням пам'яті про близьких людей після їхньої смерті, визначаючи, які аспекти онлайн-ідентичності померлої людини мають зберегтися.

15. Дизайнер ігрофікації. Ігри створюються не тільки для дітей. Вони є прекрасним засобом навчання для людей будь-якого віку. Дизайнер з ігрофікації вноситиме ігрову логіку до повсякденних видів діяльності, подій, продуктів і послуг.

16. Експерт зі спрощення. Головним завданням у цій професії буде спростити та пришвидшити процеси організації та роботи бізнесу в різних галузях. Експерти зі спрощення поєднуюватимуть навички з дизайну та соціології з компетенціями математичної геніальності.

17. Архітектор віртуальної реальності. Експерт цієї сфери розроблятиме загальні та індивідуальні додатки, що відповідатимуть психічним та емоційним особливостям користувачів і даватимуть змогу відпочивати та працювати у віртуальному світі.

18. Інженер 3D-друку. Особа, яка розуміється на створенні або перетворенні тривимірних моделей для їх друку. Також людина цієї професії знатиметься на технічних особливостях та налаштуванні 3D-принтерів.

19. Консультант із цифрової валюти. Мета роботи в цій професії – навчити людей, як управляти своїми заощадженнями та заробітком за допомогою правильного балансу систем, що складаються з різних видів цифрової валюти (наприклад біткоїн).

20. Бібліотекар. Бібліотека 2030 року складатиметься з елементів музеїв, театрів, парків і шкіл. Бібліотекарі володітимуть не лише традиційними для професії навичками, але й навичками консультування з гуманітарних та соціальних проблем і координування локальних проєктів.

Затребуваними будуть професії, що вимагають соціальних і емоційних навичок, більш просунутих когнітивних здібностей, таких як логічне мислення і творчий підхід.

Очікується значне зростання зайнятості в таких секторах, як інформаційні технології, робототехніка і блокчейн.

Блокчейн, наприклад, являє собою нову галузь, яка використовуватиметься практично в усіх сферах. Це створить попит на професію архітектора блокчейна.

У Національній стратегії Індустрії 4.0 зазначено, що найближчі 10–20 років у світі даних буде задіяно понад 100 трильйонів сенсорів. Також зростатиме кількість працівників, необхідних для налагодження зв'язку між базою даних і фізичним світом. З'явиться професія *архітектора* й *куратора* сенсорних систем.

У майбутньому 65 % випускників вишів займатимуться видами діяльності, які ще не існують сьогодні.

Людина буде задіяна там, де потрібні творчість, креатив, нестандартне мислення, емпатія.

Для того, щоб бути затребуваною в надзвичайно мінливому світі, людина повинна постійно вчитися.

Саме тут критично важливим є принцип «знати, як навчатися упродовж життя та стати самореалізованим та конкурентоздатним».

І, насамкінець, оскільки у нас конференція має менеджерське спрямування, то на заключення правильним буде вказати на нові професії, які будуть завтра затребуваними у сфері менеджменту. Для цього можна звернутися до інформації, що наведена в атласі нових професій [5]. Такими фахівці вважають: координатор програм розвитку спільнот, координатор виробництв розподілених спільнот, менеджер по управлінню онлайн-продажами, персональний бренд-менеджер, корпоративний антрополог, менеджер по крос-культурній комунікації, менеджер портфеля корпоративних венчурних фондів, модератор спільнот користувачів, віртуальний адвокат, трендвотчер/форсайтер, тайм-менеджер, тайм-брокер, консультант по винахідницьким рішенням, схематизатор бізнес-процесів, фасілітатор, менеджер людино-машинних команд, консультант по стійкому розвитку, оптимізатор когнітивних зусиль персоналу, дизайнер ринків/індустрій, продюсер профільних коворкінгів, управлінець дитячим R&D, менеджер по формуванню вражень, екоаудитор, HR-гейміфікатор, розробник HR-програм.

Список використаних джерел:

1. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2018. 252 с.*

2. *Національна стратегія Індустрії 4.0. Проект для Кабінету Міністрів України (за підтримки координатора ОБСЄ в Україні). URL: file:///c:/users/home/downloads/strategy%2004.0%20uf_new_version7.02%20(1).pdf (дата звернення: 15.03.2021).*
3. *Сумец А. М. Smart-продукты для логистики. Логистика : проблемы и решения : междунар. науч.-практ. журн., 2018. № 3 (76). С. 42-51.*
4. *Сумец А. М. Новые технологии пятого этапа развития логистики. Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты: электрон. сб. статей II Междунар. научн.-практ. конф., посвященной 50-летию Полоцкого гос. ун-та (Новополоцк, 7–8 июня 2018 г.). Новополоцк : Полоцкий гос. ун-т, 2018. С. 643-646.*
5. *Атлас новых профессий 3.0. / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. 456 с.*

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Чернозубкін Ігор Олександрович,

кандидат технічних наук, доцент,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3243-4714>

Цифрова компетентність є однією з ключових в системі підготовки фахівців для сучасного суспільства згідно з рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського союзу “Ключові компетентності для навчання впродовж життя (*key competences for lifelong learning*)”. Вона передбачає впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Складовими цифрової компетентності є інформаційна грамотність та грамотність даних, комунікація та співпраця, медіаграмотність, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпека (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов’язані з кібербезпекою), розв’язання проблем та критичне мислення [1].

Базові знання та навички, що стосуються цифрової компетентності:

- розуміння, яким чином цифрові технології підтримують комунікацію, співпрацю, усвідомлюючи їх можливості, обмеження, наслідки та ризики;
- розуміння загальних принципів, механізмів та логіки, що лежить в основі цифрових технологій та їх розвитку;
- знання основ побудови, функціонування та застосування різноманітних пристроїв, обладнання, програм та мереж;
- вміння критично підходити до достовірності, надійності, впливу інформації та даних, усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов’язані з використанням цифрових технологій;
- вміння використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей;
- вміння добувати, фільтрувати, оцінювати, створювати, використовувати та поширювати цифровий контент;
- вміння керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом, роботами;
- робота з цифровими технологіями та інформацією в цифровій формі вимагає рефлексивного та критичного, допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку; вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання інструментів цифрових технологій.

Сучасне становище підприємств, організацій, установ характеризується впровадженням в їх діяльність інформаційних та цифрових технологій як

необхідної умови успішної роботи, оскільки точність, оперативність і висока швидкість оброблення та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень.

Значна роль при цьому покладається на підготовлений до впровадження і використання інформаційних та цифрових технологій персонал підприємств, організацій, установ, якій повинний володіти гнучкою системою базових знань та навичок, щоб бути спроможними та готовими до роботи за умови постійного збільшення об'ємів інформації, що обробляється і є доступною людині, інтеграції соціальних медіа, застосування таких технологій, як штучний інтелект, робототехніка, віртуальна та доповнена реальність; впровадження нових засобів спілкування людини з системами на основі цифрових технологій. Нового змісту набуває питання цифрової безпеки, яка охоплює управління власною цифровою ідентичністю. Цифрова ідентичність розуміється як особиста ідентифікація, наприклад, облікові записи електронної пошти, сприйняття себе в онлайнових середовищах, наприклад, поведінка в соціальних мережах з дотриманням відповідних етичних норм та відповідальності до контенту, що розміщується.

У підготовці фахівця з менеджменту важливо підкреслити значення таких рис особистості, як творчість та інноваційність, критичне мислення. Це забезпечується за рахунок створення середовища, в якому є можливості реалізації різноманітних інновацій, підтримки допитливості, цікавості, фантазії, наполегливості, позитивного прийняття ризику.

При цьому важливо мати відповідний інструмент постійного моніторингу здатності виконувати завдання у виробничому середовищі, зокрема з використанням інформаційних та цифрових технологій. Такими інструментами можуть бути засоби сертифікації цифрових компетентностей.

Одним із інструментів вимірювання рівня цифрової компетентності фахівця з менеджменту може виступити запроваджений Урядом України національний тест з цифрової грамотності "Цифрограм", особливість якого полягає в комплексному, систематизованому підході до різних складових цифрової компетентності. Завдання тесту ставлять за мету не лише перевірити базові знання, деякі навички та ставлення до цифрових технологій, а й сприяти підвищенню усвідомлення тими, хто тестується, уникати небезпек у цифровому просторі, не боятися засвоювати нові технології та програмні засоби, що стрімко з'являються у професійному середовищі та соціальному житті [2].

Завдання тесту систематизовано за сферами знань європейської рамки цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1, адаптованої українськими експертами [3]. Тестування передбачає перевірку базових знань та навичок із цифрової компетентності в 6 сферах:

1. Основи комп'ютерної грамотності. Базові цифрові навички.
2. Інформаційна та медіаграмотність, вміння працювати з даними (грамотність даних).
3. Створення цифрового контенту. Авторське право і ліцензії. Основи програмування.

4. Комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві. Мережевий етикет.

5. Безпека у цифровому середовищі – захист цифрових пристроїв, персональних даних і приватності, особистих прав споживача від шахрайства та зловживань.

6. Розв’язання проблем та подальше навчання – розв’язання технічних проблем; визначення потреб і технологічних заходів реагування; творче використання цифрових технологій.

Після складання тесту автоматично формується електронний сертифікат, який засвідчує рівень цифрової компетентності, загальну кількість набраних балів, а також кількість балів по кожній зі сфер компетентностей. Рівні цифрової компетентності поділяються на базовий (A1, A2), середній (B1, B2), передовий (C1, C2) відповідно до дескрипторів – складність завдань, автономність роботи, пізнавальний домен.

Запропоновані інструменти дозволяють отримати об’єктивну оцінку цифрових навичок, сформувані план особистісного розвитку для набуття спроможностей вирішувати поставлені завдання у виробничому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. Document 32018H0604(01) / EUR-Lex. Access to European Union Law/ [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC#document1 (14.04.2021) - Назва з екрана.

2. Цифрограм. Дія. Цифрова освіта [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.diia.gov.ua/digram> (14.04.2021) - Назва з екрана.

3. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use / EU SCIENCE HUB. The European Commission's science and knowledge service [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-21-digital-competence-framework-citizens-eight-proficiency-levels-and-examples-use> (14.04.2021) - Назва з екрана.

КЛЮЧОВІ СФЕРИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Чорнобрива Юлія Максимівна,

*студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: chornobryvaum@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Управління є дуже складним процесом, складність якого визначається в значній мірі різноплановістю управлінських завдань. Так, зокрема, до управлінських завдань належать: планування, розподіл та використання фінансових ресурсів; підбір, розстановка та мотивація персоналу; визначення цілей, завдань та стратегії підприємства; організація та розміщення виробничих приміщень та потужностей; визначення потреби в інвестиціях, залучення та контроль за інвестиційними ресурсами; організація та реалізація проєктів, контроль за їх виконанням і багато іншого. Саме тому, в залежності від сфери застосування наукового управління виділяють різні сфери самого менеджменту [1]. Найбільш оптимальними, є виділення наступних сфер менеджменту: загальний менеджмент; фінансовий менеджмент операційний менеджмент; стратегічний менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; антикризовий менеджмент; маркетинговий менеджмент.

Загальний менеджмент – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством [2]. Часто використовуються такі терміни, як "вище керівництво" або "вища адміністрація", під яким розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу ради директорів (правління) або безпосередньо перед нею звітують [3]. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії [4].

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технологій, системи стимулювання та ін.

Менеджмент персоналу – охоплює підбір, підготовку, оцінку і розстановку керівних кадрів, розробку системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, їх мотивації тощо.

Інноваційний менеджмент – це одне з напрямлень стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю [5]. Результатом інноваційних процесів є нововведення, а їхнє впровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає інновацією.

Одним із ключових та актуальних в сьогоdnішніх умовах є антикризовий менеджмент – вивчає особливості управління організаціями у кризових ситуаціях та жорсткій конкурентній боротьбі. Розробляє методи, моделі та приклади виходу з кризи, а також визначає можливі наслідки від їх застосування.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Ситуаційний менеджмент – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Можливість ситуаційного керування визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовуючи накопичений тисячоліттями досвід подолання криз, вміння пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Актуальним та новим на сьогодні є податковий менеджмент – це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики. Податковий менеджмент допускає використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне

поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

Інноваційним напрямом є екологічний менеджмент – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Узагальнюю, зазначимо, що завдяки такій диференціації сфер менеджменту забезпечується спеціалізація управлінської діяльності відповідно до функціональних служб підприємства. Проте, існує й інший поділ менеджменту, який базується на приналежності підприємства до тієї чи іншої галузі, виділення так званого галузевого менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липсиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КИВИЙ РІГ»

Шкафер Юлія Василівна,

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShkaferYV@krok.edu.ua*

Алькама Віктор Григорович,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Реалізація експортного потенціалу вітчизняних підприємств є одним із ключових факторів успіху національної економіки та забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання в Україні. Вихід на зовнішні ринки може стимулювати українські підприємства на удосконалення технологій, впровадження інновацій, розвиток маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності. Саме це і визначило актуальність напрямку дослідження. Вивченням ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку та розвитку експортного потенціалу займається ряд українських науковців, серед яких Бугас Н., Піддубна Л., Скриньковський Р., Тюріна Н., якими консолідовано проблеми, що стримують розвиток експортної діяльності підприємств.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що входить до складу транснаціональної компанії АрселорМіттал і працює за технологією повного металургійного циклу. Основні переваги ПАТ «АМКР» представлені: високим іміджем на світовому ринку, надійними іноземними партнерами, широкою географією експорту, постійним процесом модернізації та впровадження інновацій у виробничу діяльність, конкурентоспроможною продукцією, висококваліфікованим персоналом та ін. «АрселорМіттал Кривий Ріг» виступає достатньо потужним експортером, постачає свою продукцію більше як до 60-ти країн світу [1]. Для оцінки експортних операцій компанії розглянемо динаміку експортних відвантажень металопродукції та показників ефективності експорту які наведено в таблицях 1 та 2.

Таблиця 1

Динаміка обсягів експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2017-2019 рр.

Обсяги експорту, тис. грн.	2017 р.	2018 р.	2018 р. / 2017 р., %	2019 р.	2019 р. / 2018 р., %
Металопродукція в асортименті	49576222	43753467	11,74	39786650	9,06

Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, спостерігаємо чітку тенденцію до зменшення експортних поставок: у 2018 р. - на 11,74%, у 2019 р. зниження становило 9,06%. За останні три роки

обсяги експорту підприємства суттєво знизились, що свідчить про його збутові проблеми. Основними причинами експортного скорочення стали: зростання ввізного мита та введення обмежень експорту на міжнародних ринках сталі Туреччиною та США; загальне зниження попиту та штучне зниження цін на продукцію окремими виробниками. «АМКР» поступився своїм головним конкурентам з Китаю, Росії, Туреччини, США, що одразу ж відбилось на результатах його експортної діяльності. Данні табл. 2 свідчать про зменшення надходжень від експорту у 2017-2019 рр. з 49,5 млн. грн. до 39,7 млн. грн. За результатами оцінки рівня використання експортного потенціалу визнано, що його загальний рівень складає 57,25%, тобто підприємство має значні резерви для його реалізації. Загалом експортна діяльність компанії є ефективною, важливо забезпечити максимізацію продажу на іноземних ринках, що є складним завданням в умовах загострення конкуренції і стагнації міжнародного ринку сталі.

Таблиця 2

**Показники ефективності експортної діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абс., +/-	відн.,%
Експорт	49576222	43753467	39786650	-3966817	9,06
Собівартість реалізованої експортної продукції	42566567	39787557	35522145	-4265412	10,7
Експортні витрати	43754122	42555145	38755637	-3799508	8,93
Рентабельність експорту, %	13,31	2,82	2,66	-0,16	5,67
Економічний ефект експорту	5822100	1198322	1031013	-167309	13,96

Джерело: складено автором на основі [3]

Металопродукція компанії отримує високу оцінку на світових ринках. «АМКР» постійно вдосконалює виробництво, якість та сервіс, оперативно реагує на зміни ринків і вимоги споживачів. Саме тому у 2020 році міжнародними аудиторами та споживачами продукції був відзначений високий рівень ефективності системи менеджменту та якості розвитку підприємства. Не зважаючи на складну ситуацію, компанією у 2020 році відкрито нові експортні напрямки до ряду країн Європи та Південної Америки [1].

На підставі даних World Steel Association нами був виконаний прогноз щодо ймовірного обсягу попиту на іноземних ринках [2]. Результат прогнозу показав, що зростати будуть ринки Азії, Африки, Середнього Сходу та країн СНД. Найбільш ємним є ринок Китаю, на якому продукція підприємства не представлена [3]. До того ж у країнах Азії мала кількість представництв, а головна концентрація знаходиться у країнах ЄС. Водночас попит на сталеву продукцію на ринках ЄС невпинно падає і втрачає свою привабливість для «АрселорМіттал Кривий Ріг». До періоду, поки Китай вирішить завантажити власні металургійні потужності, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має скористатись можливістю постачання власної металопродукції.

Для покращення конкурентної позиції і підвищення експортного потенціалу «АМКР» пропонуємо виробництво нової продукції. Катанка із вуглецевої сталі для перетяжки на дріт ASTM A518M. Продукція затребувана великими виробничими підприємствами, будівельними холдингами, є перспективною до використання багатьма галузями промисловості і сільського господарства. У відповідності до ступеню завантаженості цеху з виробництва катанки, визначено річний обсяг виробництва нової продукції - 48,8 тис. м. Загальні витрати АрселорМітал Кривий Ріг на виробництво нової продукції становитимуть 26,994 млн. грн. Розрахункова собівартість катанки і прибуток представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Розрахунок собівартості та прибутку на плановий випуск катанки ASTM A518M

Показник	На 1 м сталі	Плановий випуск
Собівартість, грн.	530,06	25867000
Виручка від реалізації	683,2	33 34032
Чистий дохід, грн.	565,33	27588104
Валовий прибуток, грн.	69,5	3391600
Прибуток до оподаткування, грн.	51,39	2507832
Чистий прибуток, грн.	41,11	2006168

Джерело: складено автором

Таким чином, при виробництві катанки ASTM A518M чистий прибуток компанії збільшиться на 2,06 млн. грн. ПАТ «АМКР» запропоновано здійснювати експортне постачання продукції на китайський ринок. Для представництва обрано місто Пекін, оренда складського приміщення під металопродукцію у місті Тяньцзінь. Планований обсяг реалізації продукції становитиме 4000 тис. т. за ціною 16,5 тис. грн./т. Компанія має можливість отримати прибуток, починаючи з першого року перебування в країні-імпортера. За три роки реалізації проекту сумарний чистий грошовий потік металургійного підприємства становитиме 21241,36 тис. грн. Тобто, пропозиція є перспективною для металургійного підприємства.

Список використаних джерел:

1. ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.amkrprof.org.ua/news/itogi-goda>
 2. World Steel Association [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.worldsteel.org/>
 3. Китай не спешит сокращать мощности в металлургии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.miiiprom.com.ua/iiewews/212463.html>
- Тягай Н.А. Вибір стратегії загальноосвітньої школи-вибір майбутнього. Постметодика. 2010. №1. С.41-46.

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ

Юшкіна Олена Миколаївна,

*в.о.директора, заступник директора з навчально-виховні роботи,
Криворізька загальноосвітня школа I-III ступенів № 103, м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ushkinavr@obrazovanieikt.com*

Перехід України до ринкових відносин супроводжується радикальними змінами в управлінні як матеріальною, так і нематеріальною сферами життєдіяльності суспільства. Все більшої значимості набуває проблема опанування основами стратегічного управління суб'єктами господарювання, вибору обґрунтованих стратегічних орієнтирів і перспектив їхнього розвитку в ринкових умовах. Особливої ваги набуває реалізація стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу, спрямованого на забезпечення його розвитку як суб'єкта ринку освітніх послуг, що функціонує сьогодні в складному конкурентному освітньому середовищі. Радикальні зміни у розвитку суспільства й освіти вимагають від керівництва шкіл переходу на нову парадигму їх функціонування в напрямку посилення стратегічного управління й оптимального забезпечення його важливої функції стратегічного планування.

Стратегічне планування являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині організації [1]. Проблема стратегічного планування як засобу управління змінами в галузі освіти ще не ставала предметом окремого комплексного дослідження, є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо повно розкрита вченими й послідовно не реалізована управлінцями-практиками з урахуванням стратегічних цілей і завдань сучасної школи. Необхідним є розгляд впливу пандемії COVID-19 на діяльність закладів загальної середньої освіти, доцільності корегування стратегічного планування в загальноосвітніх закладах в сучасних умовах.

Метою дослідження є система реалізації стратегічних планів в загальноосвітніх закладах в умовах пандемії.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі задачі: здійснити аналіз теоретичних аспектів стратегічного планування в загальноосвітніх закладах; розглянути загальні засади та методичні підходи до розробки стратегічного плану підприємства; проаналізувати процес формування стратегічного планування ЗЗСО «Криворізька загальноосвітня школа I-III ступенів №103 Криворізької міської ради Дніпропетровської області»; дослідити вплив коронавірусу на стратегічне планування КЗШ № 103; провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КЗШ №103; представити технологію, алгоритм розробки та напрямки удосконалення стратегічного плану КЗШ №103; надати рекомендації щодо ефективної

реалізації стратегічного плану загальноосвітнього навчального закладу в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження є ЗЗСО «Криворізька загальноосвітня школа I-III ступенів №103 Криворізької міської ради Дніпропетровської області» в період пандемії.

Предмет дослідження - шляхи реалізації стратегічного планування в Криворізькій загальноосвітній школі I-III ступенів № 103 КМР ДО в умовах пандемії.

При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано комплекс загальнонаукових та специфічних методів досліджень теоретичного та емпіричного характеру. Теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури, нормативно-правових документів, відкритих даних електронних джерел. Емпіричні: спостереження, анкетне опитування .

Упровадження стратегічного планування в практику роботи загальноосвітніх навчальних закладів залежить від розуміння сутності стратегічного планування та співвідношення таких категорій як стратегія та стратегічний план, планування та управління, стратегічне та довгострокове планування.

Стратегічне управління в освіті - це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти [2] Планування - це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення [6]. Планування можна розглядати як основну функцію освітнього менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції. Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей, а стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане [7]. Пов'язуючи ці два поняття між собою, можна вважати, що стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки, яка має забезпечити виживання організації в конкурентних умовах, тобто в основу стратегічного плану покладена стратегія.

Можна виділити певні теоретичні підходи до планування, а саме: процесно-цільовий, програмно-проектний, діяльнісний, системний, ситуаційний, адміністративний, маркетинговий, динамічний, комплексний [4]. Якість стратегічних планів залежить від дотримання певних принципів, таких як спадковість, соціальна орієнтація, ранжування об'єктів планування, узгодження з параметрами зовнішнього середовища, варіантність, збалансованість, економічна обґрунтованість, автоматизація систем планування, забезпечення зворотного зв'язку. Також, планування діяльності підприємства може бути довгостроковим та стратегічним, та реалізується через організацію роботи на певних етапах, а саме: підготовчому, формуванні інформаційної бази, визначенні стратегічних цілей і завдань діяльності, аналізу ринку та галузі, розробці генеральної стратегії, оцінці потенціалу і перспектив розвитку, розробці ресурсних і функціональних стратегій, формулюванні

завдань, оформлення планових документів, практичної реалізації плану, контролю і оцінки результатів [5].

При дослідженні впливу коронавірусної хвороби на освітній процес, проаналізовані проблеми, що виникли, та наслідки, які спричинила пандемія COVID-19 для закладів освіти а саме:

- недостатній рівень забезпеченості закладів освіти інформаційними матеріалами;

- неможливість виконання в повній мірі заходів щодо створення безпечних умов у закладі освіти;

- низький рівень підтримки організації дистанційного навчання зі сторони органів управління освітою та організація консультування зі сторони колег та в самому закладі освіти;

- слабе використання потенціалу єдиних платформ дистанційного навчання, розпорошеність діяльності вчителів в різних месенджерах, засобах відеозв'язку, спеціальних навчальних програмах, що значно ускладнювало організацію роботи учнів та надання їм допомоги зі сторони батьків.

Слід зазначити, що можна виділити і позитивні моменти дистанційного формату роботи закладів загальної середньої освіти дистанційного навчання, такі як проведення навчання працівників закладу щодо дотримання правил особистої безпеки в умовах панепідемії; висока ступінь готовності закладів освіти здійснювати необхідні медико-профілактичні заходи; достатня повнота охоплення учнів ЗЗСО дистанційними заняттями; широке використання в організації дистанційного навчання телеуроків, технологій дистанційного навчання.

Проведення SWOT-аналізу об'єкту дослідження дозволяє узагальнити ситуацію в навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, виявити сильні та слабкі сторони закладу освіти, з'ясувати потенційні загрози та можливості, з якими заклад освіти може стикнутися в майбутньому. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища КЗШ № 103 дозволяють визначити значення та ступінь впливу на освітній заклад певних чинників зовнішнього середовища. Проведений аналіз є важливим для розуміння творення стратегії організації, встановлення зв'язку та оцінки між факторами організації в середовищі процесів, а також ризиками та перспективами, котрі укладені в зовнішньому середовищі.

Вивчення особливостей стратегічного планування в КЗШ № 103 під час пандемії показало, що КЗШ № 103 має місію, сформовані цілі діяльності, є стратегія розвитку закладу. В закладі наявна система планування діяльності, але стратегічне планування потребує кореляції та осучаснення в зв'язку з особливостями функціонування закладу під час епідемії COVID-19.

Слід зазначити, що реалізація стратегічного плану КЗШ № 103 в умовах розгортання коронавірусної хвороби можлива шляхом внесення певних змін у діяльність навчального закладу, потребує зміни векторів розвитку навчального закладу, обумовлює перехід від стратегії локальних змін до стратегії системних змін, реалізується при застосуванні технології стратегічного планування. При розробці стратегічного плану визначальною є роль керівника навчального

закладу, який при корегуванні стратегічного планування може діяти за певним алгоритмом, який передбачає:

- визначення цілей, які впливають із загальної мети освітнього закладу;
- визначення виду або видів діяльності закладу освіти, які призведуть її до успіху і забезпечать досягнення запланованих кінцевих результатів;
- раціональне використання людських ресурсів закладу освіти та часу на роботу з персоналом;
- опрацювання внутрішньошкільної та зовнішньої інформації;
- передача інформації каналами зв'язку на нижчий рівень управління з метою використання її під час виконання завдань з можливим делегування повноважень.

Ефективність реалізації стратегічного плану під час пандемії в загальноосвітньому закладі залежить від дотримання певних умов і передбачає постійний моніторинг реалізації стратегічного плану для можливості його корегування за потребою.

Отже, реалізація стратегічних планів в загальноосвітніх закладах під час пандемії потребує:

- ✓ чіткого розуміння працівниками закладу теоретичних аспектів стратегічного планування, його основних складових, опануванням технологією розробки стратегічного плану, правильного вибору стратегії розвитку, відпрацьованого механізму впровадження розроблених планів;
- ✓ залучення до розробки стратегічного плану закладу освіти всіх учасників освітнього процесу;
- ✓ переформатування стратегічного планування з врахуванням цільових орієнтацій, пов'язаних з функціонуванням закладу освіти в умовах поширення коронавірусної хвороби;
- ✓ впровадження комплексних змін усіх підсистем та структурних підрозділів закладу освіти;
- ✓ врахування особливостей закладу освіти, його можливостей, соціальних запитів для вибору правильної стратегії розвитку;
- ✓ проведення моніторингу впровадження стратегічного плану для оцінки його ефективності та подальшого корегування.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.А., Ткаченко Б.І. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Київ: ЦУЛ, 2005. 396с.
2. Єльнікова Г.В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні.* Харків: Крок, 1999. 123 с.
3. Кадышева Е. *SWOT-анализ: сделай качественно.* URL: http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005 (дата звернення 01.02.2021).
4. Мармаза О.І. *Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.*
5. Мельник В.К. *Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія та методика управління освітою.* 2010. №3. С.12-16.
6. Ренькас Б.М., *Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Педагогічний процес: теорія і практика.* К.: Вид-во «ЕКМО», 2009. Вип.2. С.238-247.

ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Яценюк Анастасія Сергіївна

*студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yatsentiukas@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління

Актуальність вивчення даної теми, на мій погляд, безпосередньо пов'язана з тією обставиною, що процес управління, хоча і грає в організації цілком певну роль, тим не менш, як би пронизує всю організацію, торкаючись і зачіпаючи практично всі сфери її діяльності. Однак, необхідно відзначити, що при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації, можна з достатнім ступенем чіткості встановити межі діяльності, яка складає зміст процесу управління.

Певну специфіку має процес управління і всередині самої організації. О. С. Виханський і А. І. Наумов у своїх міркуваннях підкреслюють, що позиції управління всередині самої організації в основному визначаються тим призначенням і тією роллю, яку покликана реалізувати та чи інша організація [1]. Під внутрішньоорганізаційної життя управління відіграє роль координуючого початку, який формує і приводить у рух ресурси організації для досягнення певних цілей

Метою конкретного управлінського процесу є зміна або навпаки, збереження управлінської ситуації, тобто такої сукупності обставин, які роблять позитивний або негативний вплив на організацію. Ситуація характеризується кількісним та якісним показником (тривалістю, гостротою, місцем і причинами виникнення, змістом, колом учасників, важливістю, складністю, перспективами розвитку тощо) [2].

Предметом та продуктом праці в управлінні є інформація про існуючі проблеми і способи їх подолання.

У цілому управлінська праця є складною, що обумовлено декількома обставинами: По-перше, масштабами, кількістю і багатогранністю розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, різноманітністю застосування методів, організаційних принципів [3]. По-друге, необхідністю приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах невизначеності, що вимагає глибоких професійних знань досвіду, широкої ерудиції. По-третє, необхідністю оперативно самостійно діяти, брати на себе ризик і нести відповідальність за наслідки.

Основний закон управління – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як

закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час. До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог [4]. Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Засобами здійснення управлінського процесу є управлінська праця персоналу, носії та канали передачі інформації.

У різних умовах процес управління може бути побудований по-різному, при збереженні певних, притаманних тільки йому властивостей [5]. Це, на наш погляд, дозволяє класифікувати процеси управління, виділяючи їх найбільш типові види.

Необхідно також відзначити, що, на думку теоретиків менеджменту, типологія процесу управління будується на основі розподілу окремих операцій по етапах в залежності від конкретних умов, можливостей управління, цілей і ситуацій

Я вважаю, що знання різних типів процесу управління допомагає найбільш раціонально його побудувати і тим самим домогтися підвищення якості управлінського рішення, економії часу на його розробку, раціональної організації робіт, внесення строгості в розробку того або іншого рішення, або його знаходження в умовах певної недостатності інформації.

Таким чином, підводячи підсумок усього сказаного вище, я вважаю за необхідне, сформулювати низку важливих для нас висновків.

Актуальність розгляду управління як певного процесу безпосередньо пов'язано з тією обставиною, що саме даний підхід є превалюючим серед управлінців - практиків.

Центральною проблемою розгляду процесу управління є, на наш погляд, виділення змістовної сторони процесу управління. Необхідно відзначити, що серед авторів - теоретиків у сфері менеджменту не склалося єдиної точки зору з питання трактування змістовної сторони процесу управління. Тим не менш, аналіз наведених трактувань показує функціональну спрямованість у розгляді змісту процесу управління. Процес управління складається з чергування певних етапів і проявляється як безперервна послідовність цілеспрямованих дій апарату управління та керівника для досягнення певних результатів. Традиційно в якості основних етапів процесу управління виділяють наступні: цілепокладання; оцінка ситуації; визначення проблеми; управлінське рішення. Однак, такими авторами, як О. С. Виханский і А. І. Наумов, пропонується інша логічна схема, яка відображає кардинально новий підхід до виділення етапів у процесі розвитку управління. Також певні особливості у виділенні тих чи інших етапів процесу управління пов'язані з існуванням таких аспектів управління, як економічний, організаційний, функціональний, інформаційний. Також певну важливість грає класифікація процесу управління та виділення певних типів процесу управління.

У рамках даної роботи мною були виділені наступні типи процесу управління: лінійний, коректований, розгалужений, ситуаційний, пошуковий тип процесу управління. Виділення даних типів процесу управління, на наш погляд, дозволяє розподілити окремі операції процесу управління за певними етапами і, тим самим, домогтися ухвалення зваженого, раціонально побудованого управлінського рішення.

Список використаних джерел:

1. Басовский Л. С. Менеджмент: Навчальний посібник. М.: ИНФРА-М, 2007. 216 с.
2. Веснін В. Р., Менеджмент.: М.: ТК Велбі, Видавництво Проспект, 2007. 512 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. І. Менеджмент: Підручник. М.: Економіст, 2003. 528с.
4. Зигерт В., Ланг Л. Керувати без конфліктів. М.: Економіка, 2000. 456 с.
5. Менеджмент / Под ред. Ж.В. Прокоф'євої. М.: Знання, 2000. 288 с.

СЕКЦІЯ 2.

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА ЗАРУБІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОФОРМУВАНЬ

Воробйова Вікторія Олегівна,

*аспірантка, методист кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2935-2846>*

Алькама Віктор Григорович,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>*

На сьогоднішній день економіка України функціонує та перебуває на межі дефолту, оскільки вона останніми роками все більш відходить від світової економіки та опиняється позаду неї. Причиною цього є постійна криза, нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації, затяжні військові дії в країні, пандемія COVID-19, що несе в собі серйозні негативні наслідки на розвиток підприємств усіх галузей економіки, зокрема аграрного сектору. Тому Україна перебуває на етапі пошуку шляхів щодо оптимізації логістичного простору. Головним завданням країни є знаходження нових методів логістичного управління, їх запровадження задля забезпечення розвитку аграрних підприємств, виведення їх на ринок та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Економіка України у сфері логістичного управління характеризується передумовами, які мають свою специфіку та фактори, а саме: розміри та географічне розташування країни; види, обсяги, доступність природних ресурсів, їх якість; наявність інтелектуального потенціалу та кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір [1].

Поняття логістичного управління в широкому сенсі можна трактувати як сучасну методологію і методику управління потоками всіх взаємозв'язаних видів, що виникають у процесі економічної діяльності як єдиним цілим. Ключовою ідеєю, яка є в основі логістичного підходу до організації і управління економічною діяльністю та розвитком вітчизняних агроформувань, є інтеграція. Обумовлено це тим, що потоки матеріалів, ресурсів, фінансів і інформації, що існують самі по собі на технічно самостійних етапах і стадіях

діяльності можуть бути взаємозв'язані за допомогою загальної системи управління, що може дати істотний економічний ефект.

Вітчизняні агроформування стикаються з певними труднощами функціонування логістики. З них слід виділити такі: недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування; слаборозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам; низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій; відсутність кваліфікованих фахівців з логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури [2].

У цілому актуальність вирішення проблем розвитку вітчизняних агроформувань завдяки інструментарію логістичного управління обумовлюється необхідністю вирішення проблемних питань за наступними напрямками: визначення оптимального балансу між об'ємами продукції, яку слід виготовляти власними силами агрофірм, а яку необхідно купувати у постачальників; обґрунтування раціонального розміщення замовлення і планування складської мережі та вибору устаткування агроформувань; раціональний вибір структури і реалізації внутрішньої транспортної системи і управління її функціонуванням; чітке здійснення диспетчеризації і виробничого контролю; визначення шляхів здійснення ефективного обліку і управління запасами готової продукції; оптимізація витрат на усіх етапах реалізації виробничо-комерційного циклу.

Тому використання логістичного підходу щодо розвитку вітчизняних аграрних підприємств є досить актуальним, оскільки він несе в собі сучасну методологію і методику управління потоками всіх взаємозв'язаних видів, що виникають у процесі економічної діяльності як єдиним цілим. Таким чином, логістичне управління розглядає як єдине ціле весь цикл економічної діяльності агроформування, від вибору джерела постачання ресурсів, визначення доцільних виробничих завдань, визначення ефективних методів їх вирішення, управління застосуванням цих методів до організації і управління процесами збуту і реалізації продукції. Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання [2].

Логістичне управління базується на таких основних принципах загального характеру: системності; неперервності; комплексності; науковості; конкретності; конструктивності; надійності; варіантності; гнучкості;

інтегрованості; цілісності; превентивності; ефективності; пропорційності; зворотного зв'язку.

Таким чином, можна зробити висновок, що застосування вище зазначених принципів логістичного управління розвитком вітчизняних агроформувань забезпечить підвищення конкурентоспроможності їх продукції і послуг, здатність зниження рівня витрат, поліпшення якості постачань, ефективність господарювання та пристосування й задоволення потреб клієнта. Напрямок подальших досліджень може бути розробка науково-практичних пропозицій щодо удосконалення логістичного управління процесами розвитку вітчизняних агроформувань за рахунок удосконалення науково-методичного апарату логістичного управління агроформувань.

Список використаних джерел:

1. Федорук Є. Механізми антикризового управління розвитком логістики агропромислового комплексу України / Є. Федорук // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2016. - Вип. 1. - С. 110-118. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_1_17.
2. Кацьма, В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством [Текст] / Васирина Іванівна Кацьма // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. Т. 23, № 2. С. 60-65. – ISSN 1993-0259.
3. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
4. Сумець О.М. Систематизація видів логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу / О.М. Сумець // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 157–163.

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Жукотський Матвій Леонідович

*студент кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zhukotskyiml@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Актуальність теми визначається тим, що мале та середнє підприємництво сприяє створенню нових робочих місць, зростанню валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу національної економіки. В Україні питання становлення та розвитку малого і середнього бізнесу знаходиться серед пріоритетів формування ефективної системи господарювання на всій території держави. На початку 2000-х років малий бізнес в Україні став реальністю та перетворився на самостійний сектор економіки, орієнтований на ринкові умови господарювання. Протягом останнього десятиріччя функціонування ринкової системи економіки в Україні малий бізнес відіграв головну роль у становленні відносин підприємницької діяльності, формуванні класу підприємців, здатних за власною ініціативою започаткувати життєстійкі структури – дієві малі підприємства, забезпечувати нові робочі місця, задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах, формувати конкурентне середовище на зовнішніх ринках в умовах здійснення експортної діяльності.

Отже, процес організації експорту продукції та наданих послуг, а також імпорту необхідних ресурсів для малого та середнього бізнесу в Україні, поряд з фінансовими, технологічними та іншими проблемами, нині є особливо важливою.

Теоретичним і практичним питанням експортної діяльності розвитку малого та середнього бізнесу приділяли увагу в своїх працях А. В. Базилюк, М. І. Балашевич, З. С. Варналія, Б. Едвард, І. С. Ковова, Б. Коллас, С. Ніколас, А. О. Пересада, В. П. Пильнова, Н. Сірополіс, Є. М. Сич, Є. А. Уткін, Р. Холт, В. Хойер, А. Хоскінг, В. І. Щелкунов та інші.

Було визначено, пріоритетним у зовнішній торгівлі, слід вважати саме експорт, який завжди був і залишається ключовим питанням національного розвитку. Збільшення обсягів експорту та зміцнення експортного потенціалу країни є одним з найважливіших напрямів економічної політики на сучасному етапі розвитку України.

На експортну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, впливають як стимулюючі, так і стримуючі фактори зовнішнього середовища. До стимулюючих факторів відноситься сприятливе географічне розташування країни, економічна інтеграція, платоспроможність населення

країни імпортера, ступінь кваліфікованості персоналу. До стримуючих чинників можна віднести недостатність фінансових коштів, податкові та митні обмеження, викривленість отримуваної інформації [1, с.91-92].

За останні 2019-2020рр. ЄС став головним торговельним партнером України. Обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС становив 44297,4 млн.дол.США або 35,8% від загального обсягу торгівлі України. Експорт товарів та послуг до країн ЄС за згаданий період дорівнює 20302,1 млн. дол. США або 31,8% від загального обсягу експорту товарів та послуг України. В свою чергу, обсяг імпорту з країн ЄС сформувався у обсязі 23995,3 млн. дол. США або 40,0% від загального обсягу імпорту в Україну [2, с.41-42].

У двосторонній торгівлі між Україною та ЄС залишалось негативне сальдо, яке зменшилось у порівнянні з 2019 роком на 7117,4 млн. дол. США та склалося у розмірі 3693,2 млн. дол. США [2, с.41-42].

З боку держав-членів ЄС основними торговельними партнерами України у 2020р. стали ФРН (17,9%), Польща (13,5%), Італія (9,3%), Угорщина (7,0%), Великобританія (5,8%), Нідерланди (5,1%). Основні товарні групи українського експорту підприємств малого та середнього бізнесу до ЄС за 2019-2020рр. були: чорні метали, зернові культури, електричні машини та устаткування, руди, шлаки та зола, енергетичні матеріали, насіння і плоди олійних рослин.

З метою підвищення ефективності експортної стратегії суб'єктів малого і середнього бізнесу в Україні та активізації їх участі в зовнішньоторговельних операціях країни, державою необхідно розробити загальнодержавну концепцію підтримки та розвитку експортного потенціалу підприємницьких структур.

Визначена концепція повинна містити основи стратегічного управління експортом товарів малого та середнього бізнесу в Україні на основі формування посередницьких експортних організацій та схеми взаємодії зазначених організацій з суб'єктами малого та середнього бізнесу [3, 4].

Треба також визначити, який спектр послуг повинні надавати посередники, та запропонувати два види комерційних експортних посередників. Одні здійснюють виключно функції транспортування; інші – крім транспортування, здійснюють ряд післявиробничих функцій, таких, як упаковка та складування; закупають напівфабрикати, доопрацьовують їх, здійснюють всі післявиробничі функції та експорт.

З урахуванням функцій, які будуть виконувати експортні посередники, треба розробити загальний перелік заходів, необхідних для їх створення.

Результати запропонованої концепції стратегічного управління експортом товарів малого та середнього бізнесу повинні бути відображені в розробленій стратегічній карті, де послідовно проаналізовані стратегічні цілі експортного посередника, розподілені за відповідними перспективами та визначають, що головною метою посередницької експортної організації є стимулювання грошових доходів від збільшення обсягів продажів, шляхом виходу на нові ринки [5, с.5-6].

Таким чином, функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні на зовнішніх ринках та нових можливостей, які відкриваються у зв'язку з посиленням євроінтеграційних процесів, дає змогу

обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення їх конкурентоспроможності, такі як: участь в програмах підтримки малого та середнього підприємництва, ініційованих ЄС; залучення до Європейської мережі підприємств; оптимізація оподаткування суб'єктів господарювання; посилення державної підтримки суб'єктів малого підприємництва, перш за все фінансової підтримки, яка здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів; пошук нових альтернативних джерел фінансування господарської діяльності, зокрема за рахунок залучення грантових фандрейзингових коштів.

Список використаної літератури:

1. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
2. Перспективы экономики Украины: стратегии развития малого и среднего бизнеса. – Режим доступу: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sesp>.
3. Пенська І.О. Торгівельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2019. №2. С. 5-11.
4. Сазонець О.М. Аналіз динаміки зростання обсягів міжнародної торгівлі послугами. Збірник наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Черкаси: ЧДТУ, 2018. Вип. 31. Ч. I. С. 33-38.
5. Сучасний стан зовнішньої торгівлі товарами в Україні / Т.Л. Вишинська, О.В. Генералов, І.М. Севрук. *Science Rise*. 2020. № 3/3 (8). С. 41-45.

АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Кириченко Оксана Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій

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

e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua

<http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Забезпечення стратегічного розвитку логістичного управління полягає у формуванні передумов необхідних для реалізації її логістичної стратегії та потребує відповідного формування інформаційного, організаційного, інфраструктурного, управлінського та фінансового забезпечення [1].

Організаційне забезпечення спрямоване на досягнення стратегічної мети за рахунок розбудови і удосконалення співпраці із внутрішніми та зовнішніми контрагентами й удосконалення функціонування власної логістичної структури підприємства [2]. Організаційні чинники включають економічні та соціальні чинники, воно полягає у виокремленні в структурі підприємства відділу логістики, удосконалення та розбудови його структури, доведення стратегічного плану розвитку до зацікавлених підрозділів та створення проектних груп із залученням фахівців із різних структурних підрозділів підприємства для реалізації логістичної стратегії підприємства. Інфраструктурне забезпечення полягає у забезпеченні розвитку інфраструктури логістичних процесів та розбудові інфраструктурних об'єктів необхідних для впровадження логістичної стратегії, а також необхідних комунікацій.

Управлінське забезпечення спрямоване на формування ефективної системи управління логістикою, воно передбачає: визначення найбільш оптимального річного обсягу виробництва продукції, побудову ефективної системи контролю за якістю сировини та готової продукції із впровадження стандартизації і сертифікації, розвиток інтеграційних відносин в логістичному ланцюзі створення вартості з врахуванням аспектів розвитку сторін. Інформаційне забезпечення – передбачає ефективне забезпечення логістичної системи підприємства та її функціонального підрозділу необхідним обсягами інформації і забезпечення функціонування інформаційних потоків в логістичній системі підприємства. Воно потребує формування логістичної інформаційної системи, забезпечення високого рівня інформаційно-аналітичного супроводу логістичних процесів, ефективного руху інформації в логістичній інформаційній системі.

Фінансове забезпечення передбачає забезпечення логістичної системи підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів, а саме наявного необхідного обсягу авансованого капіталу необхідного для її реалізації, інвестиційних ресурсів для впровадження нових напрямів логістичної діяльності та фінансового забезпечення у вигляді наявних достатніх обсягів обігових коштів необхідних для ефективного здійснення логістичних операцій підприємства. Планування реалізації логістичної стратегії передбачає розробку

відповідних планів забезпечення матеріалами виробництва, планів складування, транспортування, збуту.

Формулювання місії та конкретизація стратегічних цілей логістичної стратегії підприємства спрямоване на визначення загальної головної мети, місії підприємства та визнання основних стратегічних цілей логістичної діяльності підприємства [3]. В цьому аспекті необхідним є встановлення, відбір показників які можуть визначати кількісний стан та кількісні зміни певних параметрів необхідних для подальшого стратегічного аналізу (таких як показники прибутку, доходу, логістичних витрат, рентабельності) та встановлення якісних показників логістичної діяльності, таких як (рівень інноваційності технологій, якість обслуговування, відповідність ринковому попиту, якість продукції) та їх кількісні виміри [4]. Стратегічний аналіз передбачає здійснення аналізу та оцінки показників та порівняння визначених стратегічних цілей логістичної стратегії з результатами функціонування середовища логістичної системи, виявлення та усунення невідповідностей [5]; здійснення аналізу пріоритетних напрямів логістичного розвитку підприємства та формування набору стратегічних альтернатив, варіантів подальшого розвитку логістичної системи відповідно до обраної стратегії. Моделювання сценаріїв розвитку логістичної системи передбачає моделювання різних можливих сценаріїв подальшого розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, найбільш вірогідного), із метою дослідження їх впливу на сформульовані альтернативи логістичні стратегії з подальшим визначенням змін рівня конкурентоспроможності функціонування логістичної системи підприємства внаслідок реалізації визначених стратегічних альтернатив. Вибір найкращої стратегічної альтернативи визначає вибір логістичної стратегії підприємства та обґрунтування взаємозв'язку та співвідношення логістичної стратегії підприємства та загальної корпоративної стратегії підприємства. Планування логістичної діяльності підприємства та розробка стратегічного плану включає визначення механізмів, методів та засобів впровадження логістичної стратегії, встановлення зв'язків із іншими функціональними стратегіями та загальною корпоративною стратегією підприємства; формування механізму зв'язків в структурі логістичного ланцюга поставок. Розробка проектів логістичної діяльності та тактичних середньострокових планів та оперативних планів логістичної діяльності.

Стратегічне планування на етапі реалізації процесів стратегічного управління логістичною діяльністю передбачає здійснення нижче зазначених етапів.

1. Удосконалення організаційно-управлінського механізму формування та розвитку логістичної системи підприємства, що включає: розбудову оновленої організації структури управління логістичною діяльністю, раціональний розподіл функцій та повноважень між працівниками функціонального підрозділу логістики та загалом, уніфікації, визначення правил та процедур із розробкою та прийняттям відповідних посадових інструкцій, наказів та положень; формування системи мотивації працівників функціонального підрозділу логістики.

2. Розробку поточних планів необхідних для реалізації логістичної стратегії та конкретизація заходів, дій необхідних для реалізації логістичної стратегії; здійснення сітьового планування з формуванням відповідних графіків реалізації логістичної стратегії. Контроль результатів стратегічного планування логістичної діяльності, що передбачає розроблення планів стратегічного контролю та поточного контролю за реалізацією логістичної стратегії, контролю за станом показників внутрішнього та зовнішнього середовища логістичної системи підприємства; контроль за змінами, що відбуваються в реалізації логістичної стратегії з метою здійснення відповідного своєчасного реагування і управління змінами в реалізації логістичної стратегії підприємства. Оцінка ефективності реалізації логістичної стратегії включає відбір показників ефективності логістичного управління та визначення їх значень. Такими показниками виступають: коефіцієнт покриття логістичних витрат; коефіцієнт повернення логістичних витрат; коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат, коефіцієнт навантаження логістичних витрат, коефіцієнт координації логістичних та поза виробничих витрат, коефіцієнт координації логістичних витрат та ін.

Оцінка економічного ефекту від впровадження механізму реалізації логістичної стратегії підприємства передбачає оцінювання економічного ефекту за рахунок зменшення часових та фінансових витрат на управління логістичною системою підприємства, оптимізацію потокових процесів, зменшення часу необхідного для прийняття управлінських рішень та зниження ризику від неправильного прийняття управлінських рішень, зменшення ризиків пов'язаних із несвоєчасним впровадженням логістичної стратегії, тощо. Узагальнюючи зазначимо, що економічний ефект визначається згідно із методикою оцінки ефективності системи логістичного управління за певними показниками ефективності: річним приростом прибутку чи економією за рахунок зниження витрат на управління логістичною системою; витратами пов'язаними із розробленням та впровадженням механізму формування та розвитку системи логістичного управління, річним економічним ефектом від реалізації механізму формування та розвитку системи логістичного управління, періодом окупності витрат на розроблення та впровадження механізму формування та розвитку системи логістичного управління; коефіцієнту ефективності витрат на розроблення та впровадження механізму формування та розвитку системи логістичного управління, загальний економічний ефект.

Список використаних джерел:

1. Логистика. В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. М.: Эксмо, 2011. 944 с.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
3. Ларіна Л.Л. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : монографія. Донецьк : Норд-Прес, 2005. 284 с.
4. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. М. : Олимп Бизнес, 2001. 640 с.
5. Сток Дж. Р. Ламберт Д. М Стратегическое управление логистикой. М. : ИНФРА-М, 2010. 797 с.

ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Зінченко Оксана Давидівна,

*студента кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: zinchenkood@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
<http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Актуальність дослідження визначається тим, що на сучасному етапі розвитку світової економіки значну роль відіграють транснаціональні корпорації, які створили основу взаємозалежної економічної діяльності в різних країнах світу, а згодом стали рушійною силою глобалізаційних процесів загалом. Однією з таких виступає Samsung Electronics, яка займає другу позицію у світі з виробництва електронних пристроїв. Samsung - світовий бренд номер один побутової електроніки, визнаний своїми еволюційними досягненнями в галузі цифрових технологій. Основними конкурентними перевагами компанії є її лідируючі позиції на ринку смартфонів, дослідження та розробки, екологічно чисті інновації, стабільність на азійських ринках. Загрозами для компанії виступають: посилення конкуренції, економічна невизначеність, правові та регулятивні загрози, зростання підробок [1]. Залежність від американських ринків послаблюють позицію компанії. Можливості, як підвищення конкурентної позиції, представлені пропозицією потрійного захисту, диверсифікацією та придбанням активів, інноваційними продуктами.

Роками Samsung Electronics домінує на ринку смартфонів. Вона завжди спрямована на інноваційні розробки, її асортимент представлено планшетами, відеокамерами, мобільними телефонами, камерами та іншими виробами. Компанія перебуває під впливом зовнішніх чинників, у т.ч. економічних, оскільки відкриття декількох ринків розвинених країн дозволило їй розширити експортну географію. В той час має місце і негатив, оскільки глобальний економічний спад суттєво погіршив купівельну спроможність споживачів багатьох розвинутих ринках. Потужна бізнес-стратегія компанії визначається ефективністю адаптації до нових і зростаючих ринків завдяки зменшенню доходів споживачів промислово розвинутого сектору. Соціальні фактори компанії характеризуються тим, що вона є південнокорейським «чебол», тобто глобальною сімейною корпорацією. Підтримуючи глобальний профіль, Samsung працює як корейська корпорація, тому певні фактори багатонаціональних операцій коригуються відповідно до місцевих обставин. Технологія є головною характеристикою Samsung Electronics, кожний реалізований товар виконаний за високими технологіями, через два-три роки

оновлюються поточні статті. Водночас компанія має і критичний досвід ненадійних акумуляторів Samsung Galaxy Note 7.

Samsung прагне постійного лідерства на ринку споживчої електроніки, впроваджуючи найкращі передові технології і оновлюючи дизайн. Компанія є найбільшим спонсором НДДКР, її витрати у 2018 р. становили 15,3 млрд. дол. США. Samsung Electronics лідирує у сфері використання штучного інтелекту і мереж п'ятого покоління. Нею здійснюються мільярдні інвестиції у розвиток обладнання, програмного забезпечення і сервісів. Компанія відкриває нові центри штучного інтелекту по всьому світу, приймає активну участь у розвитку галузевих стандартів 5G, очолює процес впровадження технологій нового покоління. У 2018-2019 рр. Samsung випустила нову продукцію - смартфон Galaxy Note9, Galaxy Watch годинник з трекером для управління стресом, елементом для дихальної гімнастики та ін. Нею представлено нові бренди для автопромисловості Samsung Exynos Auto та Samsung ISOCEL.

Samsung Electronics володіє багатьма світовими патентами, ліцензіями, ноу-хау. Створення та ефективне використання інновацій дозволяє їй набувати визначальних стратегічних переваг: науково-технічною новою продукцією та наявною інтелектуальною власністю. Компанія відрізняється вмінням втілювати в продуктах вигідну комбінацію новітніх технологій, сучасного дизайну, легкість застосування, що допомагає їй постійно збільшувати ринкову частку і здобувати перші місця у сфері інновацій.

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління Samsung поєднала диверсифіковану структуру і японський стиль менеджменту, які почали співіснувати з практиками американського стилю та прагненням до «м'якої» конкурентоспроможності. Компанія успішно вирішила проблему трьох управлінських систем, зробивши їх основою корпоративної концепції «Шлях Samsung». Їй вдалося створити стабільні конкурентні переваги, встановлюючи перед собою поодинокі конкретні цілі. Samsung змогла впровадити швидкість прийняття управлінських рішень щодо реалізації масштабних інвестиційних рішень, долучивши величезні кошти в НДДКР, брендинг, дизайн та інші нематеріальні активи.

Навколишнє середовище є пріоритетом для Samsung Electronics на всіх етапах: від розробки продукту до його утилізації. Продукти Samsung вважаються екологічно відповідальними в усьому світі [3]. Компанія здійснює оцінку впливу на навколишнє середовище своїх основних продуктів протягом усього їхнього життєвого циклу, нею здійснюється оцінювання всіх постачальників продуктів та компонентів за системою Eco-Partner.

Для захисту довкілля під час кризи та більш ефективного використання ресурсів Samsung Electronics докладає зусиль для зосередження на економіці замкнутого циклу, завдяки якій зменшує потребу в додаткових природних ресурсах для виробництва, знижує обсяги викидів парникових газів та забруднень внаслідок утилізації відходів. Але найкращий спосіб збереження ресурсів - виробництво якісних і довговічних продуктів. З цією метою перед випуском продукту в компанії проводяться серії жорстких випробувань на витривалість.

Компанія надає зручні послуги з ремонту в мережі сервісних центрів та регулярні оновлення програмного забезпечення, збільшуючи термін служби своїх продуктів. Нею створено потужний центр утилізації металів та пластику, які повторно використовуються для виготовлення електроніки. Лише за 2019 рік Samsung перероблено понад 24,5 тонни основних металів та пластмас.

Керівництво та співробітники Samsung Electronics беруть участь у заходах із формування життєздатної екосистеми. У регіонах розташування виробничих об'єктів компанії, визначено види, що перебувають під загрозою зникнення і здійснюються заходи зі збереження біологічного різноманіття спільно з екологічними організаціями, місцевою спільнотою, державними установами та навчальними закладами. Компанія Samsung Electronics своїм бізнесом дійсно впроваджує філософію і практику екологічної відповідальності для підтримки здорової планети.

Отже, змінюючи динаміку і структуру розвитку, ТНК залишаються визначальним фактором розвитку світової економіки на сучасному етапі. Вектор транснаціоналізації спрямований на збільшення вартості: відбувається зміщення міжнародного виробництва з матеріально-речових транскордонних виробничих систем у сферу нематеріальних активів. Глобальні транснаціональні корпорації впливають на розвиток сучасної світової економіки через втілення соціальних проєктів, прискорення інтернаціоналізації господарського життя та науково-технічного процесу.

Список використаних джерел:

1. Історія компанії [Електронний ресурс] // Samsung. 2018. Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/company/history/>
2. Бакаєв О.О. Теоретичні засади логістики. К.: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. 430 с.
3. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.
4. Белоусов А. Г. Коммерческая логистика. Ростов-н/Д: Феникс, 2001. 224 с.
5. Беседина В.Н. Основы логистики в торговле. М.: Экономистъ, 2005. 157 с.

ПОСТПАНДЕМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Колесник Ігор Валерійович,

студент гр. МЕН/УЛД-20м-зн,

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

e-mail: kolesnikigor@ukr.net

На сучасному етапі на розвиток світової економіки суттєво впливають глобалізаційні процеси, які значною мірою формують нові тенденції в міжнародних економічних відносинах. Змінюється зміст міжнародних економічних відносин, з'являються нові їх риси, нові тенденції під впливом факторів глобалізації. Міжнародна торгівля товарами та послугами перебуває під найбільшим її впливом, тому її розвиток необхідно розглядати в нових умовах глобалізації.

На сучасному етапі розвитку міжнародної торгівлі та економіки необхідно розглядати її в нових умовах, умовах глобалізації. У цьому разі міжнародна торгівля виступає як система мікро- й макрорівнів, адже вона включає постачальників, споживачів, уряд країн та міжнародні організації.

Тенденції розвитку економіки наступні:

- Ідеї, інформація та знання стають предметом купівлі-продажу, набуваючи різних форм у процесі створення, поширення та переміщення.
- Розвиток мережевих технологій привів до появи нового класу валют, а саме Bitcoin та її похідних.
- Сучасний Інтернет змінює відносини між споживачем, виробником і продавцем, виводить їх на більш якісний рівень.
- Відбувається висока інтеграція між економіками різних країн.

Зростання темпів глобалізації світового господарства загострює актуальність пошуку нових інструментів підвищення ефективності глобальних мереж виробництва і торгівлі на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Оскільки значна частина нових глобальних викликів пов'язана з упорядкуванням процесів планування, організації, переміщення та споживання стрімко зростаючих обсягів матеріальних ресурсів та продуктів, проблематика використання логістичного підходу до реалізації концепції сталого розвитку світового господарства набуває особливої значущості.

Логістична концепція ведення бізнесу є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності за сучасних умов і важливим об'єктом уваги всіх успішних організацій.

Міжнародна логістика стала стимулом глобалізації, а глобальна логістика покликана інституційно впорядкувати процеси глобального виробництва, розподілу та споживання, у тому числі – за критеріями сталого розвитку світового господарства.

Пандемія COVID-19 та жорсткі карантинні обмеження у світі змінюють міжнародні відносини. Реакція на коронавірус меншою мірою стосується власне ефективності системи охорони здоров'я, натомість значно більше

питань національної стійкості, самодисципліни, психологічних (ментальних) особливостей окремих націй, толерантності та критичного мислення.

Критичних глобальних змін, що докорінно змінять міжнародні відносини, не станеться. Всі присутні сьогодні тенденції не є новими, вони в тій або меншій мірі проявлялись на тлі тривалої політичної кризи після 2014 р. або навіть раніше. Ситуація з коронавірусом лише стала каталізатором, що прискорив розпад існуючого світоустрою.

КБУ «Контактний центр міста Києва» організація, створена на базі колишньої Служби допомоги киянам Call-центр 15-51. Підпорядковується безпосередньо апарату Київської міської державної адміністрації та входить в єдину Національну систему опрацювання звернень до органів виконавчої влади.

Головна задача – отримувати, обробляти та моніторити виконання звернень громадян до столичної власті. Перш за все – це засіб зв'язку з керівництвом міста, засіб донесення побажань мешканців до тих, хто повинен їх вирішувати.

КБУ «Контактний центр міста Києва» дотримується наступальної інноваційної стратегії, яка ґрунтується на розробці нових шляхів розвитку компанії через створення та впровадження радикальних інновацій. За такої стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Керівництво компанії робить ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, розробляти і впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з великими ризиками, у той же час забезпечує найбільшу ефективність.

Інновації радикального типу активно створюються КБУ «Контактний центр міста Києва» в сфері логістики. З липня 2018 р. КБУ «Контактний центр міста Києва» подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів. В рамках інноваційної стратегії компанія дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів. За період 2018-2019 рр. компанія КБУ «Контактний центр міста Києва» придбала 9 інноваційних компаній. Забезпечення всебічного розгляду звернень громадян, порушених у них проблем, оперативне їх вирішення, задоволення законних прав та інтересів громадян на сучасному етапі є одним з пріоритетних завдань органів державної влади та органів місцевого самоврядування, відповідальним обов'язком їх посадових і службових осіб, фактором забезпечення суспільно-політичної та економічної стабільності.

Спостерігається чітка тенденція щодо зростання кількості звернень, обумовлених проблемами нарахування та перерахування субсидій, тривалим розглядом відповідних документів, затримкою з надання офіційних письмових роз'яснень про доцільність сплати обов'язково частки платежу у разі наявної переоплати тощо.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що КБУ «Контактний центр міста Києва» має найвищу частку за обсягами електронної комерції в Україні. Сучасні цифрові технології

спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Використання нових технологій дозволяє КБУ «Контактний центр міста Києва» створювати нові схеми взаємодії з клієнтом, управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищити прибутковість компанії і отримати переваги в конкурентній боротьбі.

Масове впровадження технологічних інновацій вимагає не тільки розширення людських ресурсів, що володіють новими компетенціями, а й компаній, здатних впроваджувати і інтегрувати технологічні нововведення в операційну діяльність.

З точки зору динаміки обсягів прибутку карантинні обмеження не нанесли великої шкоди системам організації доставки (зокрема, портовій галузі та поштовим операторам).

За 9 місяців 2020 року морські порти України обробили 118,78 млн тонн вантажів, на 3,7% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Карантинні обмеження позитивним чином вплинули і на роботу поштових операторів у контексті запровадження декількох нових сервісів, серед яких особливе місце наразі відводиться доставці ліків та продуктів харчування, яка стала комерційно успішним проектом. Наприклад, Укрпошта зараз вийшла на обсяг понад 1000 замовлень медичних препаратів на день, при цьому понад 50% замовлень припадає на сільську місцевість. За перше півріччя 2020 року Нова пошта доставила понад 128 млн посилок, що на третину більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Незважаючи на результативність системи управління бізнесом КБУ «Контактний центр міста Києва», сучасні умови ведення бізнесу пов'язані з епохою постійних трансформацій, вимагають постійної адаптації менеджменту компанії до мінливого зовнішнього середовища. Одним з таких викликів є перехід до цифрової економіки, який призводить до наступних ключових змін, що матимуть значний вплив на систему управління КБУ «Контактний центр міста Києва» у найближчому майбутньому:

- Зростання значущості знань і навчання.
- Зміна трудових ресурсів.
- Діджиталізація і віртуалізація бізнес-операцій компанії.
- Впровадження штучного інтелекту для збільшення обсягів продажів.

Загалом запровадження повторних жорстких локдаунів в Україні матиме тривалий деструктивний ефект на сферу послуг, ресторанний бізнес, туристичну галузь, авіаперевізників, тощо. Натомість спланованість такого кроку, узгодженість його тривалості та правил, що будуть однакові для всіх, зменшує питомі ризики карантинних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Чернега О.Б., Кожухова Т.В. Міжнародна торгівля як джерело та чинник сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип.12. Ч. 3. С. 32–38.
2. Куриляк, В. Є. Вплив глобалізації на економічний розвиток України [Текст] / В. Є. Куриляк, Є. В. Савельєв / Економіка України. 2012. № 9. С. 57-69.
3. Бублик, М. І. Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.6. С. 138-142.

4. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96–ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256.
5. Положення про Єдину систему опрацювання звернень: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 976 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2019-%D0%BF>

ДОСТАВКА МАЛОГАБАРИТНИХ ВАНТАЖІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ДРОНІВ: ДОСВІД І МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Кралін Микита Вадимович,

*магістрант освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»,
Національний Фармацевтичний Університет, м. Харків, Україна,
e-mail: nikkrimki@gmail.com*

Актуальність дослідження. Доставка посилок безпілотниками – це відносно нова ніша в сфері поштових пересилань: дрони можуть прийти на зміну звичайним кур'єрам з людським обличчям.

Зазвичай термін «дрон» асоціюється у більшості людей з військовими технологіями. Але, насправді, така назва використовується для будь-якого безпілотного літального апарату (БЛА). Існують моделі БЛА найрізноманітніших видів. Але, якщо говорити про застосування їх у народному господарстві, наприклад для доставки вантажу, фото- і відео зйомки, розваг й ін., найбільш часто використовується такий тип дронів як квадрокоптери. Це літальні апарати з чотирма гвинтами, високим рівнем стійкості та маневреності.

Дрони сьогодні на 90 % не вимагають контролю людини. Весь політ, зліт і посадка, відбуваються дистанційно шляхом певного програмного забезпечення. Можна констатувати, що дрони є апаратами, які вміють літати самостійно. Саме ці особливості БЛА і привертають увагу фахівців транспортної сфери. На думку експертів, дрони надають нові можливості для швидкого і вигідного в економічному аспекті переміщення малогабаритних і мало вагових вантажів, зокрема кореспонденції, медичних препаратів тощо.

Аналіз фахової літератури [1-6] вказує на той факт, що нині кур'єрські та логістичні компанії багатьох країн використовують дрони для вирішення завдань, які пов'язані з доставкою малогабаритних вантажів у важкодоступні райони. Дрони, як повітряний транспорт, створюють так званий другий «шар» пересування літальних апаратів над землею для доставки поки що невеликих вантажів.

Отже, з огляду на вищевказане вивчення можливостей застосування дронів для переміщення малогабаритних вантажів у реальному просторі є вкрай актуальним для України.

Мета дослідження. Описати досвід і практику використання закордонними компаніями дронів для доставки малогабаритних вантажів замовникам у реальному часі й просторі. Для досягнення мети в дослідженні були вирішені такі завдання:

- визначені передові компанії, що застосовують дрони для транспортування вантажів різного призначення;
- обгрунтовано потенціал використання, ефективність та доцільність дронів у сучасній Україні.

Матеріали і методи виконання дослідження. Теоретична та методологічна основа дослідження складається в аналізованні доступних

вітчизняних та зарубіжних Інтернет-ресурсів, відбір більш нової та корисної інформації щодо використання дронів у сучасному житті.

Основні методи дослідження: абстрактно-логічні – для теоретичних узагальнень результатів наукових досліджень та формулювання висновків, щодо знайденої та обробленої інформації.

Результати дослідження. Особливу актуальність застосування дронів має в сфері охорони здоров'я, сільському господарстві, вугільній і лісовій промисловості, військовій сфері, сфері поштових послуг, при ліквідації надзвичайних ситуацій, для боротьби зі смогом у великих містах з розвинутою промисловістю, для аналізу і перевірки якості функціонування сонячних батарей житлових будинків. Дрони також з успіхом використовуються в гомеопатії для відшукування на визначених територіях дозрілих трав і рослин, що використовуються для приготування відповідних лікарських препаратів.

Ідея такої послуги досить проста. Будь-який вантаж (посилка, документи або що-небудь не дуже габаритне) прикріплюється до самого корпусу дрона і переміщається по повітрю замовнику, замість звичного кур'єра на вантажному або громадському транспорті. Це значно прискорює процес безпосередньої доставки, на який абсолютно не впливає перевантаженість трафіку у великих містах. Застосовувати дану послугу також вкрай вигідно і перспективно в малонаселених або важкодоступних місцях.

Основними передумовами для використання дронів, з нашого погляду, є: можливість знизити витрати за рахунок виключення транспортної доставки (не потрібно давати відпочинок водієві), фактично прибирається людський фактор з числа причин аварій, прискорюється процес доставки вантажу замовнику.

У Німеччині нову послугу, поки в тестовому режимі, здійснює компанія DHL, застосовуючи її в мало населених місцевостях по доставці медикаментів та інших товарів. У таких регіонах набагато легше контролювати місце розташування, переміщення дрона, що значно підвищує шанси на швидку і точну доставку необхідного вантажу.

На території США послугами дрона починають користуватися не тільки основні перевізники вантажів і традиційні служби доставки, а й інтернет-магазини з величезним оборотом різних товарів. Одним із піонерів у цій сфері стала компанія Amazon: за останні кілька років були створені свої фірмові дрони, здатні доставляти невеликі замовлення вагою до 2 кг. Доставки відбуваються на відстань 16 км від складу Amazon прямо до дверей покупця і з часом процес покупки доведуть до повного автоматизму, з мінімальним втручанням людини.

Гігантський інтернет-холдинг Alibaba також почав використовувати дрони для транспортування посилок своїм клієнтам. Перші вильоти були здійснені в 2017 році з населеного пункту Путянь на острів Мейчжоу. Здійснилася доставка шести ящиків, загальною вагою 12 кг, а кожен дрон зміг переміщати вантаж до 7 кг. Alibaba збирається застосовувати дрони поки що тільки у випадках, коли потрібна термінова доставка ліків або продуктів у віддалені райони, де слабо розвинений традиційний транспорт.

Поступово дрони (де в тестовому режимі, а де і на постійній основі) починають впроваджуватися по всьому світу, навіть в таких країнах як Танзанія і Руанда. Компанія Zipline вдалося розробити і запустити першу і поки що єдину в світі систему логістики, яка повністю заснована на застосуванні безпілотних технологій. У кількох країнах Африки дрони Zipline успішно доставляють їжу, воду, зразки крові, вакцини, медикаменти та інші речі повсякденної необхідності.

У середині квітня 2015 року, під час проведення конференції iForum, компанія «Нова пошта» показала робочий прототип дрона-листоноші, який у майбутньому може використовуватися для доставки малогабаритних вантажів клієнтам.

Представлений прототип повністю працює, але для повноцінного використання таких технологій необхідне розгортання відповідної інфраструктури і вирішення регуляторних перешкод. За оцінками представників компанії, це можливо в перспективі зробити вже упродовж найближчих п'яти років.

Вартість одного квадрокоптера середнього класу зараз складає \$ 300-500, що можна назвати досить доступною сумою, враховуючи швидку окупність за рахунок економії на зарплатах кур'єрів і транспортних витратах.

Доставка товарів дронами має безліч переваг. Проте існує ряд недоліків, без вирішення яких навряд чи таке рішення здатне стати масовим. Давайте детальніше розберемо основні плюси і мінуси.

До основних переваг такого способу доставки вантажів можна віднести:

- складний рельєф місцевості (гори, джунглі тощо) не є для дронів проблемою. Дрони долають його відносно легко, що в багатьох випадках дозволяє суттєво скоротити маршрут, прискоривши час доставки;
- незалежність від обмежень транспортної інфраструктури. Наприклад, старі залізничні лінії або розбита дорога, які негативно впливають на пересування звичайного наземного транспорту;
- висока швидкість доставки забезпечується зокрема і незалежністю від ситуації на дорозі (пробки, аварії та інші можливі проблеми);
- квадрокоптери мають таку цікаву особливість, як можливість вертикальної посадки, що дозволяє забезпечувати дуже високу точність доставки завдяки GPS-датчику;
- компактний безпілотник, який живиться від електричної батареї, здійснює набагато менший негативний вплив на навколишнє середовище, ніж транспортна вантажівка або легковий автомобіль;
- у перспективі комерційне використання дронів, завдяки високій енергоефективності та здатності працювати в важкодоступних місцях, здатне позитивно позначитися на багатьох галузях економіки.

Є й недоліки, які саме і заважають почати використовувати доставку дронами повсюдно. Це:

- невелика вантажопідйомність (до 3-4 кг) не дозволяє використовувати квадрокоптери для транспортування великих вантажів. Доставку великої побутової техніки або меблів таким способом організувати, вочевидь, не вийде;

- обмеження за часом автономної роботи (до 30 хвилин) істотно обмежують радіус можливої доставки, і для комерційного використання технології потрібно створити цілу інфраструктуру з нуля;

- питання конфіденційності залишається актуальним – дрон використовує GPS для переміщення до точного пункту призначення, а також вбудовану камеру, яка дозволяє уникати перешкод під час польоту і безпечно приземлятися;

- поки не існує будь-яких спеціальних пунктів прийому посилок від дронів або інших способів, щоб убезпечити вантаж. Адже якщо кур'єр вручить вам замовлення прямо в руки і візьме розписку про отримання, квадрокоптер просто залишить її на галявині біля будинку без нагляду;

- юридичні питання – в деяких державах використання дронів нічим не регламентується, але в США та інших західних країнах регулятори вже активно працюють у цьому напрямі;

- фізична безпека – ще один потенційно проблемний момент, оскільки навряд чи багато жителів міст будуть у захваті, якщо над їхньою головою літатимуть сотні безпілотників, один із яких може вийти з ладу і впасти комусь із пішоходів на голову. Також вони здатні створювати потенційну небезпеку при використанні біля аеропортів через ризик зіткнення з літаками.

Якщо Amazon та іншим провідним гравцям світового ринку e-commerce все ж вдасться вирішити перераховані проблемні моменти, вже зовсім скоро на нас чекає захопливе майбутнє, адже комерційне використання дронів відкриває дійсно величезні можливості.

Висновки. Є безліч сценаріїв використання дронів на користь людей, і доставка різних вантажів або замовлень з інтернет-магазину – тільки один із цих варіантів. Не дивно, що компанії, які працюють в сфері транспортування вантажів і послуг доставки, першими звернули на них увагу. Наприклад, «Нова Пошта» в Україні або німецька служба DHL. Адже повсюдне застосування таких технологій дозволило б їм вивести бізнес на новий рівень.

Зараз основними перешкодами на шляху до активного комерційного використання дронів для організації доставки є не технічні, а законодавчі та різного роду регуляторні питання. Федеральне управління цивільної авіації США (FAA) планує закінчити роботу над зводом юридичних правил із комерційної експлуатації безпілотних літальних апаратів. Компанії впевнені, що саме затримки з боку законодавчих органів перешкоджають активному впровадженню інновацій.

Цілком ймовірно, що після того, як це питання буде вирішене в США, за їхнім прикладом будуть внесені відповідні регуляторні зміни і в інших країнах, зокрема в Україні. Питання тільки в тому, коли саме це буде. Але, найімовірніше, рішення варто очікувати в перспективі найближчих п'ять років.

Список використаних джерел:

1. Доставка дронами: привіт із майбутнього? URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/dostavka-dronami/> (дата звернення 12.04.2021).
2. Доставка дронами: хто буде первым. URL: <https://dronomania.ru/faq/dostavka-dronami-kto-budet-pervym.html> (дата звернення 12.04.2021).

3. Как доставка дронами может изменить наши дома и города. URL: <https://hightech.fm/2020/12/08/new-town-drones> (дата звернення 12.04.2021).
4. Доставка грузов дронами. URL: <https://com-stil.com/vse-stati/dostavka-gruzov-dronami> (дата звернення 12.04.2021).
5. Сумец А.М. Smart-продукты для логистики. Логистика : проблемы и решения : междунар. науч.-практ. журн., 2018. № 3 (76) : Май–июнь. С. 42-51.
6. Сумец А. М. Новые технологии пятого этапа развития логистики // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сб. статей II Междунар. научн.-практ. конф., посвященной 50-летию Полоцкого гос. ун-та, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий гос. ун-т. Новополоцк, 2018. С. 643-646.
7. Дроны нового сервиса доставят посылку прямо в руки. URL : <https://hitech.vesti.ru/article/682272/> (дата звернення 12.04.2021).
8. Новая почта тестирует дроны для доставки посылок. URL : <http://biz.liga.net/ekonomika/telekom/novosti/novaya-pochta-testiruet-drony-dlya-dostavki-posylok> (дата звернення 12.04.2021).
9. Китайская компания SF Express использует летающие дроны для быстрой доставки посылок. URL : <https://itc.ua/news/kitayskaya-kompaniya-sf-express-ispolzuet-letayushhie-dronyi-dlya-byistroy-dostavki-posylok/> (дата звернення 12.04.2021).

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НЕБЕЗПЕЧНОГО ВАНТАЖУ

Лебедєв Павло Олегович,

*студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
e-mail: lebedevpo@krok.edu.ua*

Пазєєва Ганна Михайлівна,

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

Транспортна галузь одна з найважливіших національної економіки, ефективне функціонування якої є необхідною умовою стабілізації, структурних перетворень економіки, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що особливо важливо для швидшої інтеграції України до Європейського Союзу. Автомобільний транспорт - галузь, яка покликана задовольняти потреби населення і суспільного виробництва в перевезеннях та інших послугах автомобільного транспорту і включає суб'єктів підприємницької діяльності усіх форм власності, які забезпечують перевезення пасажирів, вантажів, експедиційне і технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, підготовку кадрів та здійснюють інші види діяльності, пов'язані із своєчасним і повним задоволенням потреб населення і суспільного виробництва в перевезеннях. Переміщення небезпечних речовин є питанням, що заслуговує серйозного розгляду в усій світі, оскільки світова торгівля хімічними речовинами продовжує розширюватися [1].

Метою дослідження є транспортування небезпечних вантажів автомобільним видом транспорту та удосконалення процесу перевезення хімічної продукції в міжнародному повідомленні від виробника до споживача.

Проблематика даної теми полягає в тому, що громадськість не інформована про потенційну небезпеку, що існує під час перевезення небезпечних вантажів.

Перевезення небезпечних вантажів автомобільним транспортом є специфічним видом перевезень, враховуючи потенційну небезпеку вантажів, що перевозяться. Тому до перевезень небезпечних вантажів застосовуються особливі підвищені вимоги, як до самого транспорту, так і до персоналу. Перевезення небезпечних вантажів з мінімальним ризиком можливо лише за умови дотримання встановлених вимог які встановлені відповідними законодавствами та нормативами. За порушення законодавства про перевезення небезпечних вантажів юридичні та фізичні особи несуть відповідальність згідно з законом [2].

При кожному пред'явленні небезпечних вантажів до перевезення повинні бути вжиті визначені заходи, спрямовані на те, щоб всі особи, які у процесі транспортування можуть стикнутися з відвантаженими до перевезення

небезпечними вантажами, були належним чином сповіщені про потенційну небезпеку, що притаманна цим вантажам.

Звичайно це робиться шляхом нанесення на транспортні пакети та упаковки спеціального маркування і знаків безпеки, а також шляхом включення відповідної інформації в товаро-транспортні документи й розміщення на транспортних одиницях інформаційних таблиць небезпечного вантажу та, якщо таке вимагається, знаків безпеки.

Удосконалювання керування технічною службою автотранспортного підприємства один з факторів, що дозволяють поліпшити технічний стан транспортних засобів без значних витрат. Саме підвищення технічної готовності багато в чому залежить від раціональної організації обслуговування й ремонту рухомого складу. Основними технічними заходами підвищення ефективності вантажного автомобільного транспорту є: підготовка водіїв і ремонтників до прийому нової техніки; створення виробничо-технічної бази для обслуговування й поточного ремонту транспортних засобів; удосконалювання структури транспортних засобів. Раціональний вибір маршрутів дозволяє збільшити пробіг автомобілів з вантажем [3].

Поліпшення використання вантажопідйомності автомобілів дозволяє збільшити обсяги перевезень при незмінній чисельності водійського складу. Зниження ваги будівельних конструкцій, що комплектують виробів сприяє вишукуванню ефективних методів більше повного використання вантажопідйомності автомобіля й причепа.

У ринкових умовах важливою вимогою споживача транспортних послуг є своєчасна і якісна доставка вантажу. Виконати задані умови представляється можливим із застосуванням логістики, тобто керуючого алгоритму, що за допомогою різних економіко-математичних методів дозволяє оптимізувати роботу окремих елементів транспортного процесу й об'єднати ці елементи в єдину систему [4].

Основою рішення всіх цих завдань є розробка керівниками стратегії й логістичної концепції побудови моделі транспортного обслуговування споживачів і фірм, що ґрунтується на раціональних маршрутах перевезення й складання графіків доставки продукції споживачам, тобто маршрутизація перевезень. Маршрутизація перевезень це найбільш досконалий спосіб організації потоків вантажів з підприємств оптової торгівлі, що робить істотний вплив на прискорення обороту автомобіля при раціональному й ефективному його використанні. Створення маршрутів дозволить точно визначити обсяг перевезень вантажів з постачальницько-збутових підприємств, кількість автомобілів, що здійснюють ці перевезення, сприяє скороченню простою автомобілів під завантаженням і розвантаженням, ефективному використанню рухливого складу й вивільненню зі сфер обігу значних матеріальних ресурсів споживачів. Разом з тим маршрутизація дозволяє підвищити продуктивність автомобілів при одночасному зниженні кількості рухливого складу, що надходить на підприємство при тій же обсязі перевезень. Якщо маршрути створені, визначені й дотримуються строки поставки, то виробничі запаси споживачів можуть скорочуватися в 1,5 рази, знижуючи тим самим витрати на

складування. Необхідність маршрутизації перевезень вантажів обґрунтовується ще й тим, що маршрути дають можливість складання проектів поточних планів й оперативних заявок на транспорт, що виходять із дійсних обсягів перевезень. Таким чином, розробка обґрунтованих маршрутів і проектів планів перевезень будуть сприяти своєчасному й безперебійному виконанню поставок продукції й ефективній взаємодії автотранспортних організацій [5].

У цілому громадськість не інформована про потенційну небезпеку, що існує під час перевезення небезпечних вантажів, тому пропонуємо створювати в навчальних закладах відповідних профілів навчання, курси, щодо безпеки під час екстрених ситуацій на дорозі.

Основними напрямками державної політики у сфері перевезення небезпечних вантажів є: виконання вимог екологічної, радіаційної і пожежної безпеки, фізичного захисту, захисту здоров'я людей, охорони праці, санітарно-епідемічного благополуччя населення та безпеки руху; визначення особливостей регулювання підприємницької діяльності з перевезення небезпечних вантажів, установлення критеріїв, норм, правил, вимог до робіт та послуг щодо перевезення небезпечних вантажів, контроль за додержанням умов перевезення, а також створення системи страхування відповідальності за шкоду, яка може бути заподіяна під час перевезення небезпечних вантажів; забезпечення соціального захисту працівників, зайнятих перевезенням небезпечних вантажів, та осіб, які постраждали від аварій під час перевезення небезпечних вантажів.

Аналізуючи правове регулювання діяльності транспорту має максимально сприяти перетворенню його в передову галузь суспільного виробництва, розвитку народного господарства, посиленню відповідальності за виконання договірних зобов'язань, забезпеченню цілісності вантажів, які перевозяться, безпеки руху і ліквідації аварійності, додержанню строків доставки вантажів, вдосконаленню договірних відносин щодо перевезень, суворому дотриманню договірної дисципліни, поліпшенню експлуатаційної роботи на підприємствах транспорту.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв А.Л. й ін. Єдина транспортна система й автомобільні перевезення: Підручник для студентів вузів, 2018. 333 с.
2. Батищев И.И. Організація й механізація завантажувально-розвантажувальних робіт на автомобільному транспорті. Підручник 2018. 367 с.
3. Будрин А.Г., Будрина Є.В., Григорян М. Г. Економіка автомобільного транспорту: Навчальна допомога для студентів вузів. «Академія», 2015. 320 с.
4. Дуднев Д.И. Організація перевезень автомобільним транспортом. Транспорт, 2014. 235с.
5. Енглезі Й.П., Пахно О.Є. Організація перевезення небезпечних вантажів. Підручник Й.П. Енглезі, О.Є. Пахно, - Донецьк: ДІАТ, 2018.

МІСЦЕ І РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

Лисенко Богдан Сергійович,

*студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: lusonkobs@krok.edu.ua,*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Сучасні ТНК – це гіганти світового бізнесу, доходи, оберти, кількість працівників, зони впливу цих компаній навіть і не снились звичайним людям. Найкраще роль сучасних ТНК охарактеризує їх статус, а саме «Під держави» і справді, адже вони складають велику частину бюджету багатьох країн. Для правильного розуміння і розкриття теми пропонуємо встановити декілька визначень.

За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації (ТНК) — це «підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів», при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу [1]. ТНК створює систему міжнародного виробництва, розподілену між кількома країнами, але контрольовану з одного центру — материнської компанії.

За структурним критерієм ТНК — це фірма, що має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролюється штаб-квартирою, що міститься в одній країні. Саме тому розрізняють американські, англійські та інші ТНК). Згідно з критерієм поведінки фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Оскільки транснаціональна корпорація діє більш ніж в одній країні, то її керівництво має розглядати весь світ як сферу своїх потенційних інтересів[2].

З цих термінів чітко можна виділити основні риси ТНК, а саме інтернаціональність та єдиний штаб управління. ТНК під одним центром управління об'єднує багато країн виробництвом, видобуванням, продажем, зберіганням товарів та сировини. І все потрібно об'єднати не лише на папері, а й фізично, тобто логістично.

Загальноприйнятним визначенням логістичної системи є таке: логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з кількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [3–5].

З позицій системного підходу до організації бізнесу автори розглядають логістичну систему з точки зору взаємодії різних підсистем (ланок), яким необхідне управління. Розглянемо деякі з них. Логістична система – це

відносно стійка сукупність ланок (структурних / функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням корпоративної стратегії організації бізнесу [5, с. 28]. Логістична система – сукупність логістичної мережі й системи адміністрування, яка формується компанією для реалізації своєї логістичної стратегії (тактики) [5, с. 29]. Логістична система – складна організаційно-завершена (структурована) економічна система, яка складається з елементів-ланок (підсистем), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними та супутніми потоками, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями [4]. Більшість авторів розглядають логістичну систему у вигляді сукупності елементів-ланок, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відносини, а також єдиний процес управління матеріальними та іншими потоками. Але серед авторів немає єдності думок щодо структури логістичної системи, її елементів та рівнів, моделі формування та управління нею.

Дослідження логістичних систем у сучасних умовах ринку набуває особливої актуальності та значущості, оскільки на даний час їх стан характеризується динамічністю, складним механізмом формування й розвитку, появою нових факторів, що роблять істотний і суперечливий вплив. Дослідження видів логістичної системи на різних рівнях є досить перспективним дослідницьким напрямом, що дозволяє вивчати певні специфічні особливості кожного елемента (ланки) логістичної системи.

«Місце і роль логістичної системи в забезпеченні ефективності діяльності ТНК» на мою думку цю тему не можна розглянути взагалі, адже роль логістичної системи у роботі ТНК фундаментальна, неможливо вести ефективну діяльність ТНК без логістичної системи, яка сама буде функціонувати, займатись самопокращенням та самоконтролем. І є основний аргумент який на це вказує, це – РИНОК.

ТНК видимими та невидимими нитками поєднує країни, області, світові регіони тому питання вище стояти навіть не може. Потрібно розуміти, що ТНК не утворюються за один день, вони формуються у кращому випадку роками, а то й десятиліттями. Вийти на рівень ТНК це велика робота, у тому числі і робота над логістичними системами, їх створенням та удосконаленням. Ринок ТНК – це ринок на якому працюють компанії з обортами які іноді можуть перевищувати обороти деяких країн, а то і декількох. Звісно виходячи з формулювань визначень ТНК можна сказати що компанія яка буде охоплювати декілька країн і мати єдиний цент управління є ТНК, але насправді це просто буде регіональна компанія, або обласна, якщо країни маленькі. Називати цю компанію ТНК не дуже вірно, на мою думку.

Тому виходячи з усього вищесказаного, можу з впевненістю відповісти на запитання місця і ролі логістичної системи в забезпеченні ефективності роботи ТНК – **ВОНО ФУНДАМЕНТАЛЬНЕ. РОЛЬ – важко перебільшити, адже роль ЛС в ТНК це об'єднувати «Різні підприємства в різних країнах світу з одним бенефіціаром» в «Транснаціональну компанію».**

Список використаних джерел:

1. Міжнародні фінанси О. М. Мозговий, Т. Є. Оболенська, Т. В. Мусієць: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 557 с.
2. Альбеков А. У., Митько О. А. Коммерческая логистика. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 416 с.
3. Миротин Л. Б., Таибаев И. Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения, процедуры: учеб. пособие. Москва: Инфра-М, 2002. 252 с.
4. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 284 с.
5. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. Москва: ИНФРА-М, 2005. 976 с.

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ СТРАХУВАННЯ ВАНТАЖІВ ТА ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

Лісова Анна Олегівна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: Lisova@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
<http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Характеризуючи сучасні особливості автотранспортного страхування, слід вказати, що в багатьох країнах страхові послуги автотранспортного страхування реалізуються в основному як правило, через страхових агентів та страхових брокерів [1]. Також значного поширення набувають Інтернет-продажі.

Розглядаючи роль Інтернету у розвитку страхування, можна сформувати його функції: презентаційну та реалізаційну.

Суть першої функції – те, що потенційний клієнт отримує загальну інформацію про компанію та про послуги та продукти, що пропонуються [2]. Друга функція характеризує можливість придбання або реалізації страхового продукту компанії в режимі онлайн [3]. Загалом, виокремлюються такі види інтернет страхування: on-line та Off-line.

«On-line страхування» - це продаж страхових послуг в режимі онлайн, починаючи від запиту на розрахунок вартості на Web-калькуляторі, продовжуючи заповненням заяви на страхування в захищеному режимі, оплатою по кредитній карті і закінчуючи кур'єрською доставкою документів або роздрукуванням страхового сертифіката з сайту компанії. Тобто система «On-line страхування» може виконувати практично повний цикл продажу у віртуальному режимі. У цьому випадку страхувальник може наочно і не побачитися зі своїм страховиком або його представником. Але, у вітчизняній практиці, як правило, клієнт все-таки отримує документ на паперовому носії (страховий поліс) через кур'єра.

Щодо системи «Off-line страхування», то в даному випадку клієнт може отримати на сайті страхової компанії чи її представника інформацію про страхові продукти, що пропонуються, про умови укладання договору, а також поставити питання в онлайн режимі шляхом надсилання електронного листа або прямого інтернет спілкування [4]. Але оформити документи, здійснити оплату та отримати поліс потрібно в реальному офісі страхової компанії.

На сьогоднішній день з метою залучення нових клієнтів та утримання уже існуючих страхові компанії на ринку автострахування вдаються до різноманітних заходів: розстрочки платежів; онлайн-продажу полісів; надання кількох додаткових місяців страхового захисту до річного полісу; розширення переліку ризиків, що покриваються, додаючи до базових опцій специфічні

випадки; заміни автомобіля на час ремонту застрахованого транспортного засобу [5]; надання додаткових знижок; забезпечення можливості отримати експрес-виплату протягом п'яти днів; страховки від збитку, заподіяного в ДТП, винуватцем якого був саме застрахований водій. В електронну форму необхідно також переводити і врегулювання страхових подій.

Впровадження інформаційної системи «Електронний поліс» дозволило: забезпечити оперативне внесення повної достовірної інформації про укладені договори страхування; здійснити контроль за наявністю чинного полісу для будь-якого транспортного засобу, зареєстрованого в Україні; унеможливити виготовлення та використання фальшивих полісів та протидіяти страховому шахрайству. За останні роки можна спостерігати тенденцію збільшення аудиторії Інтернет-користувачів серед населення України, що представляє потенційну клієнтську базу для страховиків. В СК Ютіко представлена можливість інтернет-страхування ОСЦПВ. У 2019 році, лише 3% договорів страхування обов'язкової цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів припадало на online страхування, що свідчить про необхідність просування інтернет страхування в компанії.

Хоча в сфері використання Інтернету в страхуванні спостерігаються певні позитивні тенденції, однак є ряд факторів, які стримують його розвиток. Серед них можна виділити низьку страхова культура та поінформованість споживачів страхових послуг про всі можливості страхування, адже клієнт повинен володіти достатньою компетенцією, щоб при виборі відповідного продукту обійтися без підтримки професійних консультантів, а також прихильність до традиційних способів купівлі товарів загалом. Так, вітчизняним клієнтам психологічно важливо поспілкуватися безпосередньо з представником страхової компанії, перш ніж прийняти остаточне рішення про укладення договору.

Серед стримуючих факторів для СК Ютіко є недостатній розвиток системи дистанційної оплати послуг, необхідність значних початкових капіталовкладень та наявність висококваліфікованих спеціалістів. Зі сторони страхової компанії повинна бути продумана і впроваджена методика роботи з клієнтами, які віддають переваги купівлі страхових послуг через Інтернет, з тим, щоб зробити взаємодію страховика і страхувальника максимально ефективною і зручною.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В. Логістичні системи: підручник/ Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 286 с..
2. Логістичні концепції розвитку аеропортів: монографія/ за ред.: М. Ю. Григорака, Л. В. Савченко. К.: Сік Груп України, 2017. 384 с.
3. Міжнародна торговельна діяльність: підручник/ В. В. Рокоча [та ін.]; наук. ред. В. В. Рокоча. К.: Університет економіки та права КРОК, 2018. 698 с.
4. Федорак В.І. Міжнародні транспортні перевезення: навчальний посібник/ В. І. Федорак, О. Я. Савчук. К.: Університет економіки та права КРОК, 2016. 230 с
5. Географія основних видів транспорту: підручник/ За заг. ред.: Г. І. Нестеренко, С. Л. Литвиненко. К.: Видавничий дім Кондор, 2019. 184 с.

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ CROSS-DOCKING В ЛОГІСТИЧНОМУ ЦЕНТРІ

Лобик Олексій Анатолійович

*ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
студент кафедри управлінських технологій,
e-mail: LobykOA@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна

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

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Актуальність цієї роботи обумовлена ростом попиту на складські послуги, більш широка географія доставок вантажу вимагає збільшення швидкості оборотності товару і доставки товару в зазначений час. Ефективність логістичних операцій, швидкість обробки товару в багато чом залежать від того як взаємодіють між собою усі ланки логістичного ланцюга. У прагненні зменшити логістичну складову собівартості товару виробники і торгові компанії все частіше звертаються до технології кросс-докінгу. Відповідно щоб знизити вартість товару потрібно зменшити логістичні витрати і спростити логістичний ланцюг.

Метою роботи є аналіз технології управління товаропотоком – кросс-докінг з можливими ризиками, виявлення прогалин і недоліків. Об'єкт дослідження – система управління логістичними ризиками торговельних підприємств. Предмет дослідження – технологія «Кросс-докінг» як процес приймання і відвантаження товарів, і вантажів через склад безпосередньо, без розміщення на зберігання.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в розробці рекомендацій, обґрунтованих теоретичних положень щодо розвитку і впровадження системи кросс-докінгу в логістичному центрі, обґрунтування їх економічної ефективності.

Будь-яке підприємство, витрачає частину своїх коштів на логістичну складову, намагається виконувати свої поставки в найкоротші терміни, але при цьому витрачати якомога менше ресурсів, з'являється потреба в ефективній логістичній системі. Саме через це бажання розробляються нові технології, значно спрощують цей процес.

Технологія кросс-докінгу буде корисна не всім постачальникам, але при цьому стане порятунком при дотриманні декількох умов, які пов'язані з обсягом продукції, що поставляється і попитом на неї. Якщо відвантажувати менше 3000м³ в тиждень, то набагато вигідніше використовувати технології традиційного складу. Але якщо ж попит на продукцію високий і змушені поставляти більший обсяг, то ця технологія стане відмінним варіантом поставки. Чим більший обсяг товару що відвантажується - тим вигідніше схема кросс-докінгу. Важливо розуміти, що найважливішим аспектом у її використанні є транспортна пропускна здатність складу, на відміну від традиційного складу,

де найважливіший елемент - достатня кількість місця для товару на складі. Саме тому склади, що працюють за технологією крос-докінгу, будують у формі букв Н, І, L, Т, U, а весь периметр оснащують місцями для навантаження і вивантаження товару. Компаніям, що бажають перейти до використання цієї послуги, слід заздалегідь подбати про наявність різного автотранспорту. Адже найважливішим фактором у роботі з системою крос-докінгу стане швидкість доставки товару і ступінь завантаженості транспорту. [3, с. 335]

Застосовувати технологію найбільш доцільно в наступних випадках:

- поставка товарів у великому асортименті, але невеликими партіями. приклад з магазинами алкогольної продукції, туди поставляються товари в величезному асортименті в невеликих палетах, постачальникам вигідно відправляти свою продукцію частіше.

- отримані дрібні партії консолідується на складі і відправляються на одній машині кінцевого одержувача, іншими словами - продукція різних виробників збирається в одне замовлення і йде до одного одержувача

- той випадок, коли є необхідність періодично відправляти продукцію різних постачальників вантажоодержувачам в різні регіони.

- коли оборот товару високий або витрати на його зберігання занадто високі (швидкопсувні продукти) [2, №1]

Наприклад: поставка товарів для школярів в сезон підготовки до навчання. У цьому випадку товар повинен швидко поставлятися на склад і розходитися по спеціалізованих магазинах.

Перелік умов застосування крос-докінгу:

1. вигідна обробка товару можлива тільки при високому прогнозованому попиті. Технологія крос-докінгу відмінно діє в роботі ланцюга поставок мережеских магазинів.

2. для роботи крос-докінгу необхідна велика вільна завантажувально-розвантажувальна зона, вільна від стелажів та інших непотрібних конструкцій, швидкість роботи безпосередньо залежить від наявності великої кількості спеціалізованої техніки для навантаження. Зона повинна мати велику кількість воріт (одні з них бажано не менше 500 кв м площею).

3. організація руху автотранспорту повинна бути на вищому рівні. Всі переміщення автотранспорту скоординовані за часом, техніка працює без перебоїв, а автомобілі їдуть по вірним напрямкам.

Швидкість проведення операцій дуже висока, тому вкрай важливо звертати увагу на нестачі в замовленнях, стежити за їх цілісністю і термінами доставок щоб уникнути розбіжності в них і невдоволення клієнтів. При цьому вартість крос-докінгу набагато нижче вартості доставки, що використовує технологію традиційного складу. [5]

Отже на підставі проведеного дослідження було визначено що операція крос-докінгу набуває все більшої популярності. Це пояснюється, перш за все, основною перевагою, яка полягає в істотній економії логістичних витрат (близько 20 - 30%): практично усуваються витрати на зберігання товару, знижується потреба організації-одержувача в складських площах і складському персоналі, скорочуються обсяги списання матеріальних цінностей,

скорочуються обсяги повернень за рахунок відсутності пересортиці і зменшення помилок при комплектуванні замовлень, підвищується "прозорість" складу і скорочується відбраковування продукції за термінами зберігання; істотно скорочується час обробки великотоннажних машин (навантаження / розвантаження), складська обробка становить близько 0,5% від суми відвантаженого товару, відсутність складського зберігання значно скорочує час поставки від виробника до кінцевої точки продажу, що підвищує швидкість товаропотоку. Це особливо актуально для товарів, що мають обмежений термін придатності, який обчислюється кількома цілодобово, оскільки при формуванні великих партій на складі по завершенні терміну реалізації присутні залишки, які є прямими втратами. При використанні кросс-докінгу замовлення для постачальника формуються строго під потреби кінцевого покупця. В результаті немає втрат за термінами придатності і немає затоварення. Одночасно відбувається скорочення логістичного ланцюжка і спрощується процес доставки товарів в магазини компанії – замовника.

Список використаних джерел:

1. Логвинов А. Кросс-докинг: принимай и отправляй. Современный склад. 2008. №1. С 13-18
2. Фетисова Т., Бабаев А. Технологическая эффективность кросс-докинга. Складские технологии, 2009. №1. С. 20-23
3. Ларіна Р.Р. Логістика: Навчальний посібник. Д.: ВІК, 2005. 335с.
4. Фетисова Т., Бабаев А. Технологическая эффективность кросс-докинга Складские технологии, 2009. №1. С 32-36
5. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска. М.: Вершина, 2006. 376 с

МІСЦЕ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ З ПРЯМИМИ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ЕКСПОРТНІЙ СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Лопатіна Ольга Миколаївна,

*студентка кафедри міжнародних економічних відносин,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LopatinaOM@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Упродовж останніх 10 років українська ІТ-галузь лідувала за темпом зростання і стала центром тяжіння для більшості інвестицій. У 2019 році частка ІТ-сектору у ВВП становила 4%. При цьому українська галузь аутсорсингу та розробки програмного забезпечення займає провідні позиції у Центральній та Східній Європі.

Поліпшення економічних умов та фінансові стимули спонукають місцевих та іноземних інвесторів все більше інвестувати в українські ІТ-компанії. Наприклад, у 2019 році українські технологічні стартапи залучили рекордні 323 млн. дол. США. Інвестиції в українську ІТ-галузь збільшились на 22% порівняно з 2018 роком. У 2018 році українські технологічні компанії залучили 265 млн. дол. США. Це означає, що у сумі за останні п'ять років місцеві стартапи зібрали 1 мільярд дол. США, що зробило Україну однією з найважливіших локацій для інвестицій у Центральній та Східній Європі.

Загалом українська ІТ-галузь щорічно поповнюється на 23 000 нових працівників, на разі налічуючи 172 000 фахівців. Понад 50% українських ІТ-спеціалістів працюють в аутсорсингових компаніях.

Агробізнес – це локомотив української економіки. Україну історично називають житницею Європи, оскільки тут зосереджено близько 25% світових чорноземних ґрунтів, відомих високим рівнем родючості. Країна також є найбільшим у світі експортером соняшникової олії та одним із найбільших експортерів зерна.

Основними сільськогосподарськими культурами, що роблять Україну одним із світових лідерів, є зернові та кормові культури, включаючи пшеницю, кукурудзу, ячмінь, соняшник, цукровий буряк, тютюн, бобові, фрукти та овочі. Виробляючи 90-100 мільйонів тонн зернових культур щорічно, Україна зберігає провідні позиції у світі. При цьому країна є третім найбільшим експортером зерна у світі (щорічний експорт становить 50-60 мільйонів тонн).

Незважаючи на те, що іноземні інвестори добре знають конкурентні переваги сільськогосподарських земель, Україна відома ще й якістю та інноваціями в аграрному секторі. Українські агротехнічні компанії розробляють сучасні рішення, спрямовані на вдосконалення традиційних методів ведення сільського господарства.

Сільське господарство залишається пріоритетним сектором для українського уряду, особливо з огляду на підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та імплементацію Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС (ПВЗСТ). Завдяки своєму величезному потенціалу сільське господарство продовжує залишатися ключовою галуззю для інвестицій.

Враховуючи географічне положення країни, висококваліфіковану робочу силу, науковий та промисловий потенціал і розвинену інфраструктуру, українська автомобільна промисловість пропонує широкі можливості для іноземних інвестицій.

Так, за багато років Україна зарекомендувала себе як надійний постачальник комплектуючих для німецької автомобільної промисловості. Більшість міжнародних компаній мають свої виробничі потужності у західних регіонах України і переважно орієнтовані на експорт. Продаж запчастин становить близько 60% обороту автомобільних комплектуючих.

Окрім того, Україна заявила про намір запросити в країну виробників електромобілів. За словами чиновників, потенційні інвестори вже готові працювати і чекають деяких законодавчих змін. Поки тривають переговори з виробниками електромобілів, іноземні заводи з виробництва автомобільних компонентів ростуть в Україні як гриби. Автомобільні заводи, що працюють тут, належать німецьким, японським, австрійським та французьким виробникам та низці інших компаній.

Завдяки вигідному логістичному сполученню зі світовим ринком, Україна має величезний потенціал у переробній галузі. Зокрема, слід відзначити відносно недорого кваліфіковану робочу силу, сприятливе географічне положення на межі із Європейським Союзом, вигідні положення українського митного законодавства та стійке поліпшення ділового клімату.

Зокрема, поєднання вигідного географічного положення – на відстані одного дня їзди вантажівкою від Європи, величезного логістичного потенціалу, Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, порівняно недорогої робочої сили та сприятливих положень українського митного законодавства роблять Україну привабливою для здійснення операцій з давальницькою сировиною, особливого митного режиму тимчасового ввезення товарів на митну територію України зі строком дії до одного року.

Так, законодавчі положення щодо операцій з давальницькою сировиною в Україні надають іноземним компаніям безліч можливостей скористатися перевагами географічного положення України. Незважаючи на те, що правове регулювання цього митного режиму в Україні все ще потребує реформування, багато іноземних компаній успішно користуються можливістю співпрацювати з місцевими партнерами або вже створили власні виробничі потужності для здійснення операцій з давальницькою сировиною.

Зелений тариф в Україні є одним з найвищих у світі, що робить інвестиції в цю галузь дуже вигідними. В останні роки зелений тариф приваблює все більше міжнародних інвесторів в Україну і позитивно впливає на розвиток енергетики. Зелений тариф включно до 2030 року прив'язаний до курсу євро.

Окрім того, Україна поставила за мету до 2035 року збільшити частку відновлюваної енергії в загальному обсязі виробництва електроенергії до 25%.

За офіційними даними уряду, відновлювана енергетика в Україні продовжує динамічно розвиватися. Сприятливі географічні умови в Україні, інтенсивне сонячне випромінювання, достатня швидкість вітру та лояльна до інвесторів законодавча база дозволяють розробляти масштабні проекти в галузі «зеленої» енергетики в Україні, що робить відновлювані джерела енергії однією з найпривабливіших галузей для інвестицій. Окрім того, країна також має величезний потенціал у виробництві електроенергії з біогазу.

У 2019 році інвестиції у відновлювану енергетику склали близько 730 млн. євро. У 2019 році в Україні побудовано електростанції, що виробляють електроенергію з відновлюваних джерел енергії, загальною потужністю 813 МВт, що майже в 3 рази більше, ніж у попередньому році. Зокрема, на сонячні електростанції припадає 646 МВт, на вітрові електростанції – 68 МВт, на біоелектростанції – ще 13 МВт, а на гідроелектростанції – 4 МВт. Крім того, повідомлялося, що низка великих іноземних інвесторів розпочали реалізацію 104 проектів з відновлювальної енергетики в Україні. Загальний обсяг інвестицій у галузь становитиме близько 4 млрд. євро.

Слід зазначити, що в березні 2018 року «зелену» електроенергію почала виробляти найбільша в Україні і третя за величиною в Європі сонячна електростанція потужністю 200 МВт. Проект був на 100% профінансований за рахунок коштів приватних інвесторів і реалізований менш ніж за рік.

Крім того, з 1 січня 2020 року зелений тариф буде частково замінений на «зелені» аукціони з метою забезпечення оптимальної підтримки виробників відновлюваної енергії та збалансування ринку електроенергії.

Серйозні кроки з дерегуляції, здійснені останнім часом, значною мірою послабили бюрократію, яка панувала у державному секторі. Підприємства та громадяни в Україні вже зараз відчувають сприятливі наслідки реформи децентралізації, трансформації місцевого самоврядування, яка розпочалася у 2014 році і триває досі.

Масштабні заходи з дерегуляції та децентралізації спрямовані на дерегуляцію господарської діяльності, гармонізацію законодавства України із законодавством ЄС та залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій.

До основних заходів із дерегуляції належать передача повноважень Міністерства юстиції України з реєстрації органам місцевої влади та приватному сектору, спрощення реєстрації права власності, зменшення кількості дозволів, погоджень та ліцензій, а також кількості довідок, спрощення адміністрування податків тощо.

Загалом, прогнози для української економіки залишаються позитивними з огляду на зростання обсягу прямих інвестицій та експорту, а також покращення бізнес-клімату. Найшвидший розвиток за останні роки спостерігався в галузі інформаційних технологій, сільському господарстві, автомобільній промисловості, переробній промисловості та відновлюваній енергетиці. Очікується, що цей темп розвитку зберігатиметься і надалі.

Пандемія COVID-19 нашкодила економікам країн всього світу, і Україна не стала винятком. Унаслідок пандемії ті цифри ПІП, які ми бачимо у країні за дев'ять місяців 2020 року, - найгірші за 20 років.

Список використаних джерел:

1. Сайт Асоціації «IT Ukraine» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/>
2. Юридическая фирма DLF attorneys-at-law [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dlf.ua/ua/kontakt/>
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / [сост. Гаврилишин Б. Д., Устенко О. А.; ред. Мочерний С. В.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010 – 864 с.
4. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/35261/>.
5. Захожай В. Б., Федоренко В. Г. Страховий та інвестиційний менеджмент. Київ: МАУП, 2019. 344 с.

ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ

Нечай Олександр Ігорович,

студент кафедри управлінських технологій,

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

e-mail: NechaiOI@krok.edu.ua

Транспортне забезпечення-невід'ємна складова частина зовнішньої торгівлі. Недостатній рівень транспортного забезпечення зовнішньої торгівлі може мати негативний вплив на результати контрактної роботи. Неправильно розрахована транспортна складова в контрактній ціні товару призводить іноді до неефективності реалізації зовнішньоторговельної угоди, а невірний вибір видів транспортного маршруту прямування і перевізника – до втрати самого товару. Погана організація транспортного забезпечення може звести нанівець всі зусилля підприємств і організацій, що діють спільно в ході реалізації тієї чи іншої угоди.

У процесі зовнішньоекономічної діяльності продавці і покупці, посередники, транспортні організації та підприємства, митні та інші служби вступають у складні відносини, що залежать від економічних факторів, міжнародних і національних правових норм, кон'юнктурних процесів на товарних і транспортних ринках [1]. У такій постійно мінливій ситуації на перший план виходять пошук раціональних шляхів транспортного обслуговування, вибір напрямків перевезень і способів транспортування товарів, розробка передових форм і методів організації перевізного процесу, ведення належної договірно-правової роботи з перевізниками, операторами, транспортними посередниками і страховиками [2]. Технічна експлуатація транспорту у зовнішньоторговельних перевезеннях, а також при експорті транспортних послуг не має принципових відмінностей у порівнянні з перевезеннями вантажів у внутрішньогосподарських зв'язках країни. Однак комерційна експлуатація зовнішньоторговельного транспорту має ряд характерних особливостей.

Зовнішньоторговельні вантажі перевозяться тими ж транспортними засобами, по тих же транспортних шляхах, через ті ж підприємства транспортної інфраструктури (морські та річкові порти, Залізничні станції, аеропорти, термінали), що і будь-які інші вантажі. Однак те, що вантаж перевозиться на виконання зовнішньоторговельного контракту, накладає на організацію процесу транспортування деякі обмеження, які можуть зробити істотний вплив на економічну ефективність, конкретної угоди. Присутність у перевезенні «міжнародного елемента» змінює також правові процедури транспортування вантажу. Крім того, ціни на транспортування зовнішньоторговельних вантажів, відрізняються від вартості перевезень «звичайних» вантажів. Характеристики зовнішньоторговельних перевезень визначаються їх змістом.

Транспортне забезпечення (ТЗ) – це система, що представляє сукупність технічних, технологічних елементів; економічних, правових, організаційних впливів; форм і методів управління транспортними процесами і операціями [3]. Якість транспортної послуги характеризується двома категоріями: стандартом якості і комплексністю транспортної послуги.

Стандарт якості-синтезує конкретні потреби вантажовласника і визначає необхідний для їх оптимального задоволення набір якісних транспортних ознак (швидкість доставки, збереження вантажу, контроль за його просуванням та ін.).

Комплексність-транспортна послуга надає вантажовласникам якісно новий клас транспортного сервісу, який вимагає дотримання наступних умов: якість перевезення і обробки вантажів у всіх ланках транспортного ланцюга має відповідати загальному стандарту якості, закладеному в систему; просування вантажів по всьому маршруту має бути надійно гарантовано.

ТЗ ЗЄД представляє складну динамічну систему, що складається з елементів, що об'єднуються в операції, які формуються і складають окремі процеси (етапи), що знаходяться під впливом економічних, комерційно-правових, організаційних методів і форм управління.

Укрупнено окремі етапи ТЗ ЗЄД можна представити наступним чином: підготовка продукції до перевезення, включаючи упаковку, затарювання, маркування; складські роботи на складі відправника; інформування перевізника та покупця про готовність товару до відвантаження; підготовка необхідної товаросупровідної документації, отримання карантинних, ветеринарних, санітарних свідоцтв, пакувальних листів, сертифікатів та ін.; доставка продукції до магістральних видів транспорту; укладення договору перевезення та необхідні розрахунки з усіма перевізниками, які беруть участь в доставці товару; вантажно-розвантажувальні та складські роботи в пункті відправлення продукції; переміщення товару першим перевізником; митні, прикордонні, санітарні, ветеринарні, карантинні операції на прикордонних пунктах; складські, вантажно-розвантажувальні, стивідорні операції при передачі товару другому перевізнику; переміщення вантажу другим перевізником; складські, вантажно-розвантажувальні, стивідорні операції при передачі товару 1-му перевізнику; вантажно-розвантажувальні, стивідорні та складські операції, розкредитування перевізних документів у пункті призначення; здача вантажу одержувачу; розшук вантажів; ведення претензій, позовів, арбітражних справ.

Технологічні елементи ТЗ ЗЄД включають сукупність способів перевезення товару, коли в транспортних процесах створюються особливі умови і режими, що сприяють підвищенню економічності і якості транспортного обслуговування. До них перш за все відносяться різного роду прогресивні транспортно-технологічні системи, включаючи контейнерну, пакетну, ліхтеровозну, поромну і багато інших, коли продукція переміщається в укрупнених, уніфікованих одиницях.

До організаційних аспектів належать інформаційне забезпечення транспортних процесів, побудова організаційних структур управління

транспортних організацій, що беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, та ін.

До економічних методів впливу на ТЗ ЗЄД належать заходи державного регулювання: податкова політика щодо транспортних підприємств, митне регулювання тимчасового ввезення транспортних засобів, прикордонні збори за перетин вантажем державного кордону, регулювання системи ціноутворення на послуги природних монополій на транспорті, система ліцензування перевізної, експедиторської та іншої транспортної діяльності на різних видах транспорту.

Список використаних джерел:

1. Босняк М.Г. Пасажирські автомобільні перевезення : [навч. посібн. для студ. спеціальності «Організація перевезень і управління на транспорті (автомобільний)»] / М.Г. Босняк. К.: Слово, 2009. 272 с.
2. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник/ В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. К.: ЦУЛ, 2010. –304 с.
3. Економіка підприємств: Підручник/ Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. К.: Знання, 2010. 463 с.

ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД РОЗВИТКУ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Расказов Олександр Володимирович,

*студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна,
e-mail: RaskazovOV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

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

Сьогодні практично не залишилося жодної країни, економічний розвиток якої не залежав би від міжнародної торгівлі та міжнародних перевезень. Однак, вся міжнародна торгівля і, відповідно, міжнародні транспортні перевезення, також знаходяться в залежності від деяких факторів, серед яких найбільший вплив здійснюють науково-технічні інновації, поглиблення міжнародного поділу праці, формування транснаціональних корпорацій. Один з найважливіших чинників розвитку та трансформації системи логістики полягає в зростанні попиту на вантажні перевезення завдяки розвитку світової торгівлі. Зокрема, глобалізація виробництва, яка включає в себе планування, постачання, торгівлю, призвела до розподіленої торгівлі та розвитку транспортних мереж [1, с. 238].

Трансформація продуктивних сил і виробничих відносин, соціально-економічних зв'язків обумовлена періодизацією хвиль інноваційного розвитку. Інноваційні перетворення розглядаються як наслідки технологічної революції, під якою зазвичай розуміється радикальна зміна домінуючого в суспільстві технологічного укладу (технологічного способу виробництва як способу та умов організації суспільного відтворення та життєзабезпечення суспільства).

Науковий наробок багатьох учених акцентує увагу на виділенні декілька історичних етапів в розвитку логістики [2, с. 9-12]. Перший етап (1956–1965 рр.) передбачав аналіз загальних витрат, системний підхід, поліпшення сервісу, увага до каналів фізичного розподілу. Другий етап (1966–1970 рр.) відзначався створенням відділів управління фізичним розподілом, які забезпечували координування виробничих програм з фізичним розподілом для мінімізації витрат на збереження і рух готової продукції. На третьому етапі (1971–1979 рр.) розвитку логістики увага акцентувалась на вирішенні проблем постачання та скорочення витрат енергоносіїв при транспортуванні й збереженні. Для четвертого етапу (1980–1985 рр.) характерними були автомобілізація і модернізація транспорту, поява персональних комп'ютерів, удосконалення засобів зв'язку. П'ятий етап (починається з 1986 року) є періодом інтеграції логістики.

З точки зору інтенсифікації глобальних процесів, то можна виділити найбільш впливові фактори на міжнародну логістичну систему: створення зон вільної торгівлі, лібералізація торгівлі; створення СОТ; розвиток глобальної транспортної системи (контейнерні морські, авіа, ж/д перевезення); дифузія діяльності ТНК; створення та розвиток глобальних логістичних мереж; впровадження та використання новітніх технологій.

Виходячи з вищезазначених факторів, логістика виступає своєрідним інструментом реалізації зовнішньоторговельної діяльності компанії та країни в цілому. Специфіка логістичного забезпечення у зовнішньоекономічній діяльності виражається у наступних процесах: експортно-імпорتنих операціях; проходженні митних формальностей; регулюванні умов доставки товарів за договорами купівлі-продажу на основі Інкотермс та міжнародних правил перевезення; оформленні транспортних, товаро-супровідних документів; страхуванні; удосконаленні комунікацій та інформаційних технологій.

Згідно із визначенням ЮНЕСКО, інформаційні технології (ІТ) – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, які вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою та зберіганням інформації, обчислювальну техніку, методи організації взаємодії з людьми та виробничим обладнанням, їх практичне застосування, а також пов'язані з цією обробкою соціальні, економічні та культурні проблеми.

Базисом є категорія інформаційно-комунікаційної технології. Інформаційно-комунікаційна технологія (ІКТ) – це цілеспрямована сукупність методів, процесів, комунікацій, мереж та програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюг, що забезпечує збирання, зберігання, обробку та передачу інформації з метою підвищення ефективності діяльності людей [3, с. 12].

На сьогоднішній день останні набувають все більшого значення, особливо це стосується транскордонних перевезень.

Найбільш актуальними формами та процесами впровадження інформаційних технологій, які використовуються в логістичній системі, є: електронний обмін даними (EDI); система кодування товарів; електронний переказ грошей; система супутникового відстежування місцеположення вантажівок; система штучного інтелекту [4, с. 35].

В даний час практично неможливо забезпечити своєчасну поставку товарів без застосування інформаційних систем та спеціальних програмних засобів [5]. Тому, інформаційні технології використовуються для аналізу, планування та підтримки прийняття комерційних рішень в логістичних системах на макро та макрорівнях [6].

Основними видами інформаційних систем, що застосовуються в у логістичному забезпеченні: S & OP (Sales & Operation Planning) - система планування продажів та операційної діяльності; ERP (Enterprise Resource Planning) - система управління ресурсами підприємства (ERP = MRP II + FRP + DRP), де планування підлягають не тільки матеріали та час робочих центрів, а й фінансові ресурси FRP, DRP - управління ресурсами дистрибуції; CALS (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) - система безперервного розвитку

та підтримки життєвого циклу продукції (товару або послуги); FP & S (Factory planning & Scheduling) - система планування технологічних процесів та створення календарних графіків; SRM (Supplier Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з постачальниками; CRM (Customer Relationship Management) - система управління взаємовідносинами з замовниками; CMS (Content Management System) - система управління документообігом; PDM (Product data management) - організація електронного архіву та документообігу (в системах узагальнені такі технології, як: управління інженерними даними (Engineering data management - EDM); управління документами (product information management - PIM); TMS (Transportation Management System) – система управління транспортом; системи безпеки автотранспорту; WMS (Warehouse Management System) – система управління складом; FMS (Fleet management systems) – системи управління автогосподарством; CTMS (Container Terminal Management) – управління контейнерним терміналом ; MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) – система управління транспортними засобами та озброєнням; GIS (Geographic information system) – інформаційні системи; GTS (Global Trade Services) – системи забезпечення ЗЕД та торгівлі (в т.ч. забезпечення митного оформлення); DRP (Distribution resource planning) – система управління ресурсами дистрибуції; SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами поставок; HRM (Human Resources Management) – управління персоналом; FRP (Finance) – система управління фінансами: фінансовий облік та звітність, управлінський облік, банк, бухгалтерія тощо.

Отже, дослідивши тенденції розвитку інформаційних систем в сучасній системі транспортування, можна зробити висновок, що логістика сьогодні це складний та багатофункціональний процес, інформаційні технології в логістиці сьогодні незамінні, тому що виконують свої основні завдання, а саме: управління замовленнями, проведення наукових досліджень та відстеження взаємозв'язків системи, підтримка функціонування логістичного ланцюга, а також генерування форм вихідних даних . Без співпраці ІТ та логістики результат поставки продукції споживачеві сьогодні просто неможливий, але логістика розвивається відповідно сучасним глобальним викликам та вимогам, впроваджуючи та використовуючи передові технології.

Найбільш успішними і важливими для логістики виявилися Інтернет-технології. Поява Інтернету трансформувала всю логістичну концепцію, з'явилися абсолютно нові способи зберігання, передачі та обробки даних, наприклад, такі, як хмарні технології. Відбулася автоматизація багатьох «паперових» процесів. Обмін даними між замовником та власником вантажу став простим завдяки ресурсам Інтернет-пошти. Важливий внесок в систему логістики зробили нові можливості по відстеженню вантажів, а також розвиток Інтернету речей.

Список використаних джерел:

1. Глухова Д.А. Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід'ємної складової міжнародної торгівлі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної

- конференції. (Житомир, 06–08 листопада 2019 р.). Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2019. С. 237–240.
2. Окландер М.А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
 3. Меджибовська Н.С. Формування систем електронного постачання промислових підприємств. Одеса: Пальміра, 2011. 272 с.
 4. Граничин О. Н., Киян В.И. Информационные технологии в управлении. М.: Интернет-университет информационных технологий, Бином. Лаборатория знаний, 2016. 336 с.
 5. Интернет-технологии в экономике знаний. М.: ИНФРА-М, 2018. 448 с
 6. Приходько, А. В. Шпаргалка по информационным системам в экономике. М.: Аллель, 2018. 869 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Рибак Єгор Геннадійович,

студент кафедри управлінських технологій,

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

E-mail: RybakEH@krok.edu.ua

Кириченко Оксана Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

У сучасних умовах розвитку господарства для підприємств України виникає гостра необхідність звернути серйозну увагу на оптимізацію своєї діяльності, тому що в усі більшому ступені в країні вкорінюються принципи ринкової економіки, підсилюється конкуренція [1]. У цьому контексті особливого значення набуває створення систем, що дозволяють підвищити ефективність керування матеріальними потоками, що поліпшує всю господарську діяльність. Резерви підвищення конкурентноздатності в сфері виробництва для багатьох українських підприємств, практично вичерпані. Тому необхідно більше уваги приділяти оптимізації процесів, зв'язаних зі сферою обігу. У цілому, цю проблему можна визначити як формування конкурентних переваг через скорочення логістичних витрат і поліпшення якості обслуговування на основі створення ефективно функціонуючих логістичних систем.

Успішно працююче підприємство в якості одного з аспектів своєї стратегічної діяльності обов'язково порушує питання про вихід на зовнішні ринки. Тим більше в епоху глобалізації світової економіки, що характеризується утворенням єдиного загальносвітового економічного простору й створенням єдиного ринку виробництва й розподілу матеріальних благ. Поява й швидкий розвиток міжнародних логістичних систем (МЛС) є проявом глобалізації, процесу, який самим прямим образом зачіпає економіку й господарську діяльність підприємств.

Але виходити на міжнародні ринки з архаїчними поданнями, методами й способами здійснення логістичних операцій - свідомо приректи себе на невдачу. Правильне формування й подальший розвиток логістичних систем на основі впровадження міжнародних стандартів функціонування логістики є запорукою успішної діяльності на світових ринках й інтеграції українських підприємств у сучасну структуру світової економіки.

На території України об'єктами міжнародної інфраструктури загальноєвропейського значення є міжнародні транспортні коридори (МТК). Дані об'єкти є частиною Транс'європейської системи, що містить у собі портову, внутрішньоводну, залізничну автомобільну й змішаної транспортної інфраструктури, різні допоміжні спорудження (склади, термінали, прикордонні

переходи, під'їзні колії й ін.), облаштованості для здійснення повітряних перевезень.

Однієї з основних у розвитку логістичної інфраструктури в усім світі в цей час стала тенденція появи й розвитку великих транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ)[1]. Зокрема, у країнах Західної Європи на напрямках значних матеріальних потоків, включаючи й міжнародні, в усі зростаючих масштабах створюються логістичні центри й реалізується тристороння схема доставки: виробник - логістичний центр - споживач.

Для України з її значною територією, різним рівнем соціально-економічних й економіко-географічних умов, формування регіональних ТЛЦ й їхня наступна інтеграція з державною й міжнародною логістичною інфраструктурою має велике значення. У великих загальносвітових вузлах державного й міжнародного рівня, доцільне створення мережі регіональних терміналів і ТЛЦ, об'єднаних у регіональні транспортно-логістичні системи на основі формування єдиної системи організаційно-економічного, фінансового, інформаційного, кадрового й правового забезпечення керування системою матеріальних потоків.

У практиці розвинених країн реалізація сучасних тенденцій і вимог до функціонування МЛС вилилася в сполучення контейнеризації зі створенням інтегрованих транспортно-технологічних логістичних систем (ТТЛС), у яких робота всіх видів транспорту жорстко взаємопов'язана, вантажно-розвантажувальні роботи практично автоматизовані, в організації процесу доставки широко використовуються обчислювальна техніка й безпаперові технології.

Для рішення проблем інтеграції України в систему функціонування МЛС особливо актуальне впровадження електронно-обчислювальних систем. У цілому, по Україні впровадження подібних систем у рамках побудови підприємствами логістичних систем іде швидкими темпами. Практично немає жодного великого або навіть середнього підприємства, де б не вирішувалися питання комп'ютеризації бізнесів-процесів, у тому числі й пов'язаних з рішенням логістичних завдань. Зокрема, в області логістики популярна система SAP (mySAP Customer Relationship Management, mySAP Lifecycle Management, mySAP Business Intelligence). У першу чергу впровадження електронних систем відбувається на великих сировинних підприємствах, тому що впровадження й наступне використання подібних систем обходиться в суму від сотень тисяч до десятків мільйонів доларів. У той же час підприємства малого й середнього бізнесу, використовуючи ті або інші кошти інформаційної логістики, як правило, замикаються на самих себе. Логістичні мережі, що виходять за рамки підприємства, рідкість. В основному це стосується лише зв'язків безпосередньо з найближчою клієнтурою.

Основним призначенням логістичної стратегії при побудові МЛС є підтримка загальної корпоративної стратегії. Серед логістичних стратегій на міжнародному рівні можна відзначити, наприклад, стратегію мінімізації витрат, стратегію мінімізації капіталовкладень у власну інфраструктуру, стратегію кардинального поліпшення обслуговування споживачів. Стратегічна

важливість логістики при побудові МЛС стає ясною, коли зрозумілий її внесок у прийняття найважливіших рішень, коли очевидно її вплив на довгострокові показники роботи. Багато аспектів логістики можуть мати стратегічну значимість, а спрямованість стратегії показує, що саме дане підприємство вважає найбільш важливим. Логістичну стратегію, і це повною мірою стосується питань побудови й функціонування МЛС, варто розробляти, постійно пам'ятаючи про цілях, заданих у стратегіях більше високого рівня, а також сильних сторонах підприємства й умовах, у яких воно веде свій бізнес. Якийсь єдиної, універсальної, підходящої для всіх стратегії не буває. Вона розробляється виходячи з безлічі конкретних факторів і специфіки діяльності. В умовах функціонування МЛС підприємств логістичний фактор, як важливий елемент, що прямо впливає на вартість продукції, відіграє важливу роль при обґрунтуванні доцільності тієї або іншої зовнішньоторговельної операції, впливаючи на встановлення ціни товару, роблячи можливим чи неможливим здійснення зовнішньоторговельної угоди.

Досліджуючи вплив логістичного фактору на ціни товарів, варто проводити чітке розмежування між логістичною складовою, включеною в ціну товару, і логістичними витратами - загальними логістичними витратами по доставці товарів. Логістична складова - це договірна питома величина витрат, обумовлена продавцем або покупцем при висновку контракту купівлі-продажу й, що включає в ціну товару[1]. Призначено вона для покриття витрат при організації доставки вантажу покупцеві відповідно до базисних умов контракту. Логістичні витрати - це сума всіх витрат, пов'язаних з доставкою даного продукту. Ці витрати залежно від домовленостей несе або покупець, або продавець, а найчастіше обоє залежно від базисних умов контракту.

При ухваленні рішення по створенню й забезпеченню функціонування МЛС виникає дилема по визначенню тих основних критеріїв, на підставі яких відбувається вибір виду (-ів) транспорту, що доставляє товар. У більшості випадків при перевезеннях вантажів у міжнародному повідомленні багато законодавчих і нормативних документів міжнародного, а також внутрішнього характеру, і це стосується також законодавства України, сильно обмежують, а іноді й фактично забороняють прямі відносини між транспортними компаніями й підприємствами - користувачами логістичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Аникин Б.А. *Логистика*. М.: ИНФРА-М, 1998. 234с.
2. Ігнатенко О.С. *Логістика транспорту. Автошляховик України*. 1998. № 3. С. 9.
3. Лукинський В. *Економічна оцінка затрат на логістику при міжнародних автомобільних перевозках. Дистрибуція и логістика*. 2007 № 9. С. 40 - 43.
4. *Організація міжнародних перевезень [Електронний ресурс]*. Режим доступу: http://pidruchniki.com/1621061053892/ekonomika/organizatsiya_mizhnarodnih_perevezen
5. Смирнов І.Г., Косарев Т.В. *Транспортна логістика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.*

МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ КОРИДОР — ЕЛЕМЕНТ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Сторожук Яна Іванівна,

*студентка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: storogukyi@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Світовий обсяг експорту за 50 років виріс в 10 разів і продовжує збільшуватися більш високими темпами, ніж ВВП. Ефективне керування транспортними потоками будується на принципах транспортної логістики. Транспортна логістика вирішує наступні основні завдання: створення транспортних систем, у тому числі створення транспортних коридорів і транспортних ланцюгів; спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (у випадку змішаних перевезень); забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу; спільне планування транспортного процесу зі складським та виробничим; вибір виду й типу транспортного засобу; - визначення раціональних маршрутів доставки вантажів.

Сучасна транспортна логістика підкреслює високу ефективність комбінованих перевезень. У країнах з розвинутою економікою комбіноване перевезення вважається ефективним видом перевезення, заснованим на сучасних досягненнях науки й техніки. У Європейських країнах при середній дальності вантажних перевезень 450-500 кілометрів на частку автомобільного транспорту доводиться 62% обсягу перевезень, на частку залізничного транспорту – 31%, інші річковий і трубопровідний транспорт [1].

За останні кілька років автомобільні перевезення вантажів збільшилися майже вдвічі. Автодороги США і Європи вже не справляються з потоком автотранспорту, особливо вантажного. Це змушує уряди вводити різні обмеження (технічні, екологічні тощо) на авто перевізників [2]. На сьогоднішній день при комбінованих залізнично-автомобільних перевезеннях в основному використовуються контейнери. Наприклад, у Європі на їхню частку доводиться приблизно 80% обсягу всіх змішаних перевезень.

Крім контейнерних перевезень, які стають усе більше розповсюдженими, у США та Західній Європі здійснюються й контрейлерні перевезення. Це вид перевезення, при якому вантажний автомобільний рухомий склад завантажується на спеціальний залізничний рухомий склад і переміщається по залізницях [3]. Це найбільш успішний приклад взаємодії двох видів транспорту під час перевезення вантажів. Для вантажовласника контрейлерні перевезення забезпечують високий рівень безпеки перевезення й схоронності вантажів, зниження строків доставки. Середня швидкість контрейлерних поїздів, а вони

рухаються по прискорених маршрутах, перевищує середню швидкість руху по завантажених автострадах майже на 50%.

Для автоперевізників контрейлерні перевезення є ефективним субпідрядом з високим рівнем регулярності, що забезпечує доступ до великої транспортної мережі залізниць. При цьому, знижуються витрати автоперевізників, і як слідство, зменшується вартість доставки вантажу “від дверей до дверей”. У США й Західній Європі економічно доведено, що контрейлерні перевезення є більш ефективними, ніж автоперевезення, особливо на далекі відстані [4]. Контрейлерні перевезення, як один з видів комбінованих перевезень, сприяють охороні навколишнього середовища за рахунок зниження шкідливих викидів в атмосферу. Інший важливий економічний аспект ефективності контрейлерних перевезень на загальнодержавному рівні це розвантаження автомагістралей, по яких перевозиться основна маса вантажів великовантажними автомобілями.

У Франції контрейлерні перевезення є одним зі складних елементів транспортної політики, що забезпечує кращий взаємозв'язок між різними видами транспорту. Ціль такої політики укладається також у скороченні „вузьких” місць на основних автомобільних магістралях, викликаних збільшенням інтенсивності руху, зниження числа дорожньо-транспортних випадків і шкідливого впливу автомобільного транспорту на навколишнє середовище [5]. У Німеччині різноманітні асортименти транспортних послуг, що забезпечують прискорені доставки вантажів, надаються спеціалізованою фірмою комбінованих перевезень ‘KOMBIWERKEHR’.

Перспективи розвитку технології вантажних залізничних перевезень у США можна простежити шляхом аналізу інвестицій найбільших залізничних компаній країни. У європейських промислово розвинених країнах контрейлерні перевезення починають розвиватися з кінця 60-х років. Здійснюється контрейлерні перевезення винятково через посередника між автотранспортним перевізником і залізничною компанією, якою є підприємницька організація. Правова відповідальність і діапазон діяльності таких компаній різні. Однак для всіх характерно те, що їхня діяльність, як правило, складається з одержання послуг, наданих на оптовій основі залізничним транспортом з метою їхнього подальшого надання на роздрібній основі своїм клієнтам.

Народногосподарську ефективність контрейлерних перевезень слід оцінювати за екологічним і соціальним критеріям, а також економією коштів на утримання і ремонт автодоріг в результаті передачі вантажопотоків на залізницю і зменшення руху великовантажних автомобілів по вантажонапружених магістралях. Для вантажовласників критеріями ефективності є зниження термінів доставки, вартості перевезення, підвищення схоронності вантажів і в цілому якості перевезення, що характеризується показниками регулярності, ритмічності, безпеки перевезень та комплексності транспортного обслуговування.

До показників оцінки ефективності також можуть бути віднесені вартість вантажної маси в дорозі, вартість запасів продукції на складах, величина втрат вантажів при транспортуванні та інші. Залізничний транспорт зацікавлений в першу чергу в підвищенні обсягів перевезень, зниження експлуатаційних

витрат і збільшення прибутку. Причому, величина прибутку, одержуваної від контрейлерних перевезень, повинна забезпечувати прийнятні для галузі строки окупності додаткових капітальних вкладень.

Для автоперевізника економічний ефект пропонується визначати у вигляді економії експлуатаційних витрат порівняно з прямим автомобільним перевезенням, а також капітальних вкладень в рухомий склад. Розрахунки економічної ефективності дозволяють визначити економічний, екологічний та соціальний ефекти, засновані на розрахунках доходів, витрат, прибутку по контрейлерним перевезенням, потрібних капітальних вкладень у їх розвиток, швидкості і збереження доставки вантажів, екологічний ефект, пов'язаний із запобіганням забруднення навколишнього середовища.

Економічний ефект визначається окремо для об'єктів залізничного транспорту, автоперевізників, відправників і одержувачів і в цілому для держави. При виконанні контрейлерних перевезень початково-кінцеві та вантажні операції можуть бути здійснені на контейнерних терміналах. Це дозволить суттєво зменшити потребу в капітальних вкладеннях на етапі розвинення цих перевезень. При збільшенні обсягів контрейлерних перевезень необхідно розраховувати капітальні вкладення в будівництво спеціальних контрейлерних вантажних майданчиків.

Розрахунки, виконані на прикладі контрейлерних перевезень показали ефективність впровадження системи контрейлерних перевезень на більшості маршрутах. В залежності від технологічного варіанту перевезення на залізничному транспорті термін окупності капітальних вкладень в рухомий склад та інфраструктуру контрейлерних перевезень дорівнює 4,3 року (під час перевезення автопоїздів) і 5,7 років (при перевезенні напівприцепів).

Отже, використовуючи світовий досвід використання інтермодальних систем, Українська транспортна галузь може значно зміцнити свої позиції на внутрішньому національному ринку, ринку міжнародних перевезень, інтеграцію транспортної інфраструктури України до світової транспортної системи. Народне господарство країни отримає значний економічний ефект і короткі терміни окупності додаткових капітальних вкладень в розвиток інфраструктури інтермодальних перевезень.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г. Логістика. Теорія та практика: Навчальний посібник/ В. Г. Алькема, О. М. Сумець. К.: Професіонал, 2008. 272 с.
2. Алькема В.Г. Міжнародні перевезення: Навчальний посібник для самостійної роботи студентів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 314 с.
3. Бажин И.И. Логистический менеджмент. Х.: Консум, 2005. 440 с.
4. Бакаев О.О. Теоретичні засади логістики. К.: Київ. Ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. 430 с.
5. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.

ТЕНДЕНЦІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Терехов Віктор Іванович,

доктор економічних наук, професор,

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

e-mail: victort@krok.edu.ua

Розглядаючи питання дальшого розвитку України, зокрема на арені міжнародних економічних зв'язків, не можна оминати корона-кризу. Серед факторів, що вплинули на формування показників експорту зазначаються такі:

- розгортання у світі пандемії COVID-19, що спричинило суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав (посилено роль державного управління у надзвичайних умовах; запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи; встановлено обмеження пересування громадян та їх трудової діяльності; введено дистанційні форми освіти та праці);

- зниження ділової активності промислових підприємств та скорочення виробництва в усіх країнах, де вживаються заходи проти розповсюдження COVID-19, що призвело до глобального зменшення попиту та, як наслідок, падіння цін на світових товарних ринках;

- значна сировинна спрямованість українського експорту та суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту, враховуючи існуючу волатильність кон'юнктури світових ринків, що обумовлює залежність обсягу надходження валютних ресурсів від зовнішніх цінових коливань;

- продовження торговельної агресії Росії (дія ембарго та інших обмежень щодо поставок на російський ринок українських товарів, заборона з боку Росії транзиту її територією товарів українського походження до третіх країн);

- продовження військової агресії Росії проти України;

- системні проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності (відшкодування ПДВ, митне та податкове регулювання).

За даними звіту Національного банку України про фінансову стабільність (станом на грудень 2020р.), економіки торговельних партнерів та світова торгівля відновлюються після спричиненої COVID кризи першого півріччя, проте ризики нового спаду через другу хвилю пандемії високі. Ціни на сировинні товари та фінансові активи зростають до докризового рівня. Почалося пожвавлення світової економіки і торгівлі, проте ризики високі – через вплив коронакризи всі торговельні партнери України зазнали економічних втрат: за результатами року в більшості з них очікується спад, у Китаї – різке сповільнення. Економічний спад цього року був глибшим, ніж під час кризи 2008–2009 років, однак все ж меншим, ніж очікувалося навесні (МВФ поліпшив прогноз зміни світового ВВП на 2020 рік на 0.8 в. п., до - 4.4%).

У другому півріччі 2020 року світова економіка відновлювалася. Зростання, за базовим прогнозом, триватиме і наступного року. Поява вакцин є фактором надії, який підтримує висхідну динаміку ринків. Утім, нові спалахи пандемії попри появу вакцини, масштабні карантинні заходи, накопичення

державного боргу та занадто раннє згорання програм стимулювання можуть суттєво погіршити перспективи економічного відновлення.

У цих умовах Кабінетом Міністрів України була запропонована Національна економічна стратегія на період до 2030 року (постанова від 03.03.2021 № 179).

Відправною точкою під час прийняття рішень щодо Стратегії стало проведення комплексного аудиту національної економіки. Україна продовжує відставати в розвитку з точки зору продуктивності праці, енергоефективності, доданої вартості в промисловості та в сільському господарстві. Причинами такої стагнації є відсутність інвестицій, поступова зношеність та відсутність модернізації обладнання, повільні темпи запозичення та розвитку передових технологій та інновацій у виробництві.

Недостатній економічний та соціальний розвиток України, в свою чергу, ведуть до підвищення рівня трудової міграції та втрати людського потенціалу.

Спираючись на ґрунтовний аудит, Стратегія визначає довгострокову економічну візію, принципи і цінності, “червоні лінії” (неприпустимі напрями руху), ключові напрями (вектори) економічного розвитку, а також основні завдання державної економічної політики та цільові індикатори на період до 2030 року.

Зокрема, згідно з візією стратегічного напрямку «Міжнародна економічна політика і торгівля» Україна прагне стати впливовим учасником міжнародних економічних відносин, надійним економічним партнер у світі, завдяки реалізації наступних цілей:

- забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків;
- підвищення конкурентоспроможності українських товарів та послуг, створення позитивного іміджу країни та забезпечення присутності українських виробників на міжнародних ринках;
- модернізація прикордонної інфраструктури та забезпечення ефективного митного регулювання;
- впровадження збалансованої імпоротної політики з комплексною оцінкою потенційного впливу, яка стимулюватиме переважно інвестиційний, а не споживчий імпорт.

Досягнення стратегічних цілей дасть змогу збільшити обсяги українського експорту та розширити його географічну структуру шляхом:

- поглиблення торговельної співпраці з ЄС;
- виходу на ключові ринки Азії, Африки та Латинської Америки;
- підтримки та просування українського експорту у світі;
- вирішення питання асиметричності торговельних угод;
- спрощення проходження митних процедур на українському митному кордоні;
- захисту виробничого та експортного потенціалу національних виробників;
- збереження доступу українських товарів на зовнішні ринки.

Національна Стратегія готувалась урядом із залученням двох десятків дієвих робочих груп із загальною кількістю майже 450 представників різних секторів економіки, кластерів, бізнесових структур, які на підставі узагальнення глобальних трендів наступного десятиріччя спрогнозували можливість України з'явитися на світовій мапі ВВП й увійти в ТОП лідерів світової економіки до 2030 року. Втім, це відбудеться, якщо вдасться зробити інноваційний технологічний стрибок, підвищивши продуктивність праці в понад 10 разів. Амбітність поставленого завдання підтверджується наступними глобальними трендами:

- зміна клімату (прикладом реакції на боротьбу зі зміною клімату та забрудненням навколишнього середовища є Європейський зелений курс (Green Deal), який має на меті досягнення нульового сукупного викиду парникових газів за рахунок використання переходу від використання викопних до поновлюваних джерел енергії в країнах – членах ЄС до 2050 року);

- зміна сектору енергетики (набуватимуть розвитку технології зберігання та передачі енергії, а також дешевої відновлювальної енергетики. Очікується, що попит на енергію зросте більш ніж на 25 % до 2040 р., обумовлений зростанням населення, збільшенням доходів та урбанізацію в країнах, що розвиваються);

- зростання кількості населення, та відповідно потреби у продовольстві. Очікується приріст населення до 8,5 млрд. людей (на 13 % більше 2017 р.). Цей процес супроводжуватиметься старінням населення (в Європі частка людей, яким за 65 років становитиме 25,5 %. Зросте попит на медицину, продукти харчування та продукти енергетики);

- зміна політичних трендів (відбуватиметься переосмислення ЄС та інших інтеграційних угруповань, поява нових);

- загостриться питання приватності в умовах розширення глобальної системи контролю – через Інтернет, глобальну супутникову Wi-Fi мережу, яка відкриє доступ практично до кожного гаджета, до відомостей про кожну людину;

- серед соціальних трендів набиратиме популярності спосіб життя, коли все більше людей поєднують подорожі та роботу, зростатиме трудова міграція з одночасним розвитком віддаленої роботи;

- цифровізація, штучний інтелект – частка цифрової економіки у 2030 р. сягатиме 30-35% світового ВВП. Процес супроводжуватиметься збільшенням безробіття, що спричинить попит на знання мов програмування та володіння відповідними навичками за рахунок перенавчання;

- біоінженерія дозволить винайти нові ліки, паливо та продукти харчування;

- криза медіа. В епоху фейків форми подання і канали інформації будуть змінюватися з акцентом на інтернет-ресурс з персональним таргетованим наданням інформації;

- економічні тренди – очікується збільшення інтервенцій з боку держави та протекціонізму в торгівлі й інвестиціях.

Глобальні тренди нового десятиліття істотно вплинуть на міжнародне виробництво, на принцип територіального розміщення та на довжину ланцюжків створення доданої вартості (повернення виробництва з-за кордону через необхідність додаткових витрат на подолання протекціоністських бар'єрів за рахунок підвищення витрат на транспорт тощо, диверсифікація як альтернатива поверненню виробництва з-за кордону, регіоналізація, зокрема за рахунок цифровізації, вертикальної та горизонтальної координації міжнародного співробітництва).

Основними факторами впливу на розвиток міжнародного виробництва є: технології (автоматизація за допомогою робототехніки, цифровізація ланцюгів постачання, адитивне виробництво), регуляторна політика (збільшена кількість державних інтервенцій та протекціоністських заходів щодо торгівлі та інвестицій, кооперація на регіональному рівні) та стале виробництво (адаптація процесів виробництва і готової продукції до цілей сталого розвитку).

Список використаних джерел:

1. Прогноз розвитку світової економіки до 2030 // Український інститут майбутнього. URL <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-sv%D1%96tovoi-ekonom%D1%96ki-do-2030e.html>
2. Звіт про фінансову стабільність // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4.
3. Інфресурси: Мінекономіки URL <https://www.me.gov.ua/Documents/>;
4. Держстат URL <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ, РОЛЬ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ

*Максим Євгенійович Туряниця,
студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна,
e-mail: maxusschanel@gmail.com*

Транспортна система України, завдяки особливостям географічного положення країни має міжнародне значення. Транспортний фактор частково визначає галузеву і територіальну структуру господарства країни, оскільки на будь-яке перевезення сировини, матеріалів чи готової продукції витрачається певний час та кошти, тому вартість транспортованої продукції зростає. У зв'язку з цим, господарські об'єкти доцільно розмішувати там, де найменші транспортні витрати. Такими місцями зазвичай є транспортні вузли — населені пункти, де перетинаються магістралі різних видів транспорту, здійснюються перевалки вантажів і виникають кращі умови для забезпечення промислових підприємств сировиною, матеріалами і для збуту готової продукції.

Як зазначено вище для зручності транзитних перевезень створюються транспортні вузли. Саме від стану та зручності транспортних вузлів, залежить комфорт перевезення пасажирів, надійність і своєчасність перевезень товарів та надання послуг. Великим недоліком є те, що кошти міських бюджетів виділяються тільки для міських потреб, а населені пункти, які є сполучною ланкою між великими містами, залишаються в неналежному стані. Одним з найголовніших умов перевезення, є дорожнє покриття, освітлення та зручні розв'язки автомобільних доріг. На сьогоднішній день це є найголовнішими і базовими умовами для поліпшення транспортування, транзиту та розвитку туризму в Україні.

Особливу увагу треба приділяти при проведенні оцінки транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг. В Україні виникають дорожньо-транспортні випадки, це є наслідком недоліків експлуатації й утримання мережі автомобільних шляхів. Підтвердженням цього є висновок Всесвітнього банку, щодо необхідності посилення безпеки дорожнього руху в Україні, згідно якого щорічні збитки нашої держави, обумовлені високим рівнем дорожньо-транспортного травматизму, становлять близько 5 млрд. дол. При цьому, згідно дослідженням Всесвітнього банку, рівень смертності на 100 тис. мешканців у країнах колишнього СРСР в 5 разів перевищує аналогічний показник у країнах Європи.

Така позиція значною мірою зумовлена неефективністю митних процедур. Основними причинами існуючих проблем є:

- недостатнє державне фінансування, не покриває потреби утримання й розвитку транспортної інфраструктури;
- слабкий розвиток механізмів залучення приватних інвестицій для розвитку інфраструктури;

- адміністративні обмеження зростання тарифів залізничного транспорту, що не дозволяють накопичувати кошти для капітальних інвестицій;
- нереалізованість програми реструктуризації Укрзалізниці;
- концентрація активів транспортної інфраструктури місцевого значення під управлінням центральних органів влади.

Тому, повинна працювати система, держава має бути зацікавлена в систематизації роботи галузей. Необхідна потужна теоретична та практична база. Нестача кваліфікованих кадрів призводить до перевитрат та втрати часу. Спираючись на досвід зарубіжних країн, можна відстежити тенденцію підготовки спеціалістів. Необхідне створення взаємин між вищими навчальними закладами, державними структурами та роботодавцями для подальшого працевлаштування кваліфікованих кадрів.

Крім вже зазначених факторів впливу на транспортно-експлуатаційний стан дорожньої мережі активно впливають кліматичні умови, пов'язані з приналежністю автомобільних доріг до певної дорожньо кліматичної зони.

Сезонність в утриманні та експлуатації доріг супроводжується істотними змінами у стані поверхні дороги й умовах дорожнього руху, зокрема для більшості регіонів України спостерігаються ускладнення у зимовий й осінньо-весінній періоди, а для регіонів з сухим та спекотним кліматом — в літній період.

Саме тому необхідно враховувати те, що кожен регіон має свою специфіку, яка залежить від погодних умов, місцезнаходження та яку роль цей регіон відіграє для економіки країни в цілому. Погодні умови створюють перешкоди. Систематизуючи дані по кожному регіону, можна скласти кошторис витрат в процентному співвідношенні. Це необхідно для того, щоб кошти виділялися не тільки на загальні потреби, але і в певних надзвичайних випадках сприяли збалансуванню й утриманню виробництва на належному рівні.

Відчутний вплив на формування довгострокової стратегії розвитку транспортних комунікацій України має справляти вигідне геостратегічне розміщення її території, через яку традиційно пролягають давні торговельні шляхи між Сходом і Заходом, Півднем і Північчю. Наявність на території України міжнародних транспортних коридорів накладає свій відбиток на функціонування всієї мережі транспортних комунікацій держави. Зокрема, вона зобов'язує її працювати у злагодженому, синхронному режимі, з більшою відповідальністю щодо дотримання графіків роботи і доставки вантажів до вузлових сполучень, поступово і неухильно змушувати всю транспортну систему працювати в режимі і на рівні функціонування міжнародних транспортних коридорів, тобто на європейському рівні. Це означає, що рівень техніки, технології, організації, нормативно правового забезпечення має бути відповідним європейському.

Розвиток транспортної інфраструктури є каталізатором економічного зростання. Тому необхідно комплексно поставити проблеми, пов'язані з розвитком транспортної системи, визначити завдання і шляхи їх вирішення, дати їм належне забезпечення (фінансове, матеріально-технічне, ресурсне, організаційне, правове тощо), організувати і здійснити процес виконання

завдань і заходів можна лише за умови розробки та реалізації Державної програми розвитку транспортної системи України. Закономірно, що при формуванні цієї програми доцільно враховувати й пріоритети, насамперед, соціально-економічного розвитку окремих регіонів, які вже затверджені або перебувають на розгляді в Кабінеті Міністрів України. Зокрема, в Карпатському регіоні України розвиток транспортної системи у напрямі європейської інтеграції буде, поряд з іншим, стимулюючим фактором для реалізації, передусім, інфраструктурної складової.

ВИСНОВКИ По-перше, в Україні є необхідні стартові умови для формування сучасної системи транспортних комунікацій, яка б відповідала європейським стандартам. До них насамперед належать: необхідність загального технічного переоснащення галузі і суттєвих організаційних змін в усіх видах транспорту; достатня ресурсна база і рівень розвитку техніки і технології; наявність кваліфікованого трудового потенціалу і передових науково-технічних розробок; вигідні природно-кліматичні і географічні характеристики території; наявність конкурентоспроможних науково-технічних проектів, які пройшли відповідну експертизу та готові до реалізації; зацікавленість зарубіжних інвесторів у розміщенні капіталів в Україні; стійка тенденція до визнання України світовим співтовариством як європейської держави, з якою бажано мати стабільні ділові відносини на широкій і довготривалій основі і яка в перспективі матиме серйозний вплив на ключові проблеми європейської політики; наявність затвердженої концепції створення і функціонування в Україні національної мережі міжнародних транспортних коридорів.

По-друге, наведений аналіз лише найважливіших проблем функціонування різних видів транспорту, які чекають свого невідкладного розв'язання, свідчить про їх масштабність, складність у визначальному значенні для загального розвитку економіки України. Їх реалізація потребує великих інвестицій і складних організаційних рішень. Об'єктивно склалося так, що тепер потрібно вирішувати проблеми, які повинні докорінно впливати на організаційну, технічну, технологічну сторону політики в галузі транспортних комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Пархомчук Д. Компанії та ринки: транспортна сфера [Текст] / Д. Пархомчук // Інвестгазета. 2008. №8. С. 32-35.
2. Бідняк М.Н. Ефективність і подальший розвиток міжнародних автомобільних перевезень вантажів [Текст] / М.Н. Бідняк, Н.В. Івасишина // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту та експлуатації автомобілів: Зб. наук. пр. К.: НТУ, ТAU. Вип. 12. 2001. С. 153-156.
3. Івасишина Н.В. Міжнародні перевезення вантажів на сучасному етапі [Текст] / Н.В. Івасишина // Автошляховик України. 1997. №4. С. 10-11.
4. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період до 2020 року. Міністерство транспорту та зв'язку України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://old.mtu.gov.ua>
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

СЕКЦІЯ 3.

ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

АУТСОРСИНГ – ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Арестенко Сергій Вікторович,

*здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: arestenkosv@krok.edu.ua*

Алькама Віктор Григорович,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Термін «аутсорсинг» (outsourcing) походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Іншими словами – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсиром) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу. [1, с.30]

Аутсорсинг на сучасному етапі розвитку економіки в Україні є одним із інструментів розвитку вітчизняного середовища. Ця форма діяльності дає можливість організації при виконанні стратегічних цілей, збільшити прибутковість та уникнути додаткових витрат за рахунок передачі додаткових і (або) частково основних функцій стороннім організаціям з метою концентрації на ключовій компетенції. У найбільш широкому розумінні аутсорсинг означає передачу неосновних функцій або бізнес-процесів деякого суб'єкту господарювання і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [1, с. 32]. Зокрема, прикладом такого розгляду аутсорсингу можна назвати дослідження Б. А. Анікіна та Т. А. Родкіної, які розглядають аутсорсинг як виконання окремих функцій або бізнес-процесів іншою організацією [2, с. 86], або З. Айвазяна, який характеризує аутсорсинг як передавання допоміжних функцій іншій організації, яка спеціалізується в певній галузі [3, с. 39]. Такої ж думки щодо визначення аутсорсингу дотримуються й С. О. Календжян [4], Дж. Б. Хейвуд [5]. З поданого вище, видно, що ключове змістовне розуміння аутсорсингу полягає в передачі функцій або бізнес-процесів від одного суб'єкта господарювання іншим, що і підкреслюють у своїх роботах відповідні дослідники.

Початком «епохи аутсорсингу» вважають період коли в 1962 році було засновано Electronic Data System Corporation (EDS), саме в цей період 60-их років ХХ ст. розпочався розвиток інформаційних систем і технологій [4, с.128]. Отже, аутсорсинг є досить молодою бізнес моделлю для України. Завдяки євроінтеграції України з Європою та при використанні даного напрямку вітчизняні підприємства мають змогу вийти на Європейський та світовий ринок, оскільки заощадження коштів від співпраці з аутсорсинговими компаніями дадуть змогу підприємцям капіталізувати свої активи, знизити витрати, прискорити виход на ринок тощо [5, с.121]. Саме це дозволить налагодити технологічні процеси, оновити обладнання та підвищити технічні умови на підприємствах. Ці дії дадуть досить швидкий результат і піднімуть попит на вітчизняну продукцію. Оскільки на світовий попит визнає тільки якісний товар.

Виділяють наступні види аутсорсингу [6, с. 156]: ІТ-аутсорсинг, що охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, ІТ-консалтинг; виробничий аутсорсинг, у складі якого виділяють основний та допоміжний аутсорсинг; аутсорсинг у сфері послуг (лізингові, будівельні і архітектурні, охорона приміщень; торговельні, готельні послуги, послуги громадського харчування; транспортні послуги та зв'язку); аутсорсинг бізнес-процесів таких як, управління інтелектуальними ресурсами, надання гарантійних, фінансових і бухгалтерських послуг, створення call-центрів або центрів прийому і обслуговування дзвінків, управління персоналом, здійснення лізингових і логістичних операцій, проведення рекламних заходів; аутсорсинг персоналу (аутстафінг).

Розглянемо переваги аутсорсингу як форми ведення бізнесу. У загальноекономічному розумінні виділяють три класифікаційні переваги аутсорсингу: економічну, управлінську та техніко-технологічну [7, с.107]. Економічна перевага передбачає насамперед зниження витрат коштів на підприємстві за рахунок передачі не основної своєї діяльності аутсорсеру, скорочення чисельності працівників відбувається завдяки відсутності в них потреби, бо їхні обов'язки перейшли до аутсорсера. Управлінські переваги є досить вагомими на підприємстві оскільки співпраця з аутсорсером дасть їй змогу передати не профільну діяльність та зосередитись на основній своїй діяльності. Техніко-технологічні переваги передбачають отримання вільних коштів підприємства, які раніше йшли на підтримання не основної діяльності, та за рахунок них покращувати рівень якості обслуговування.

Але поруч с перевагами існують і недоліки аутсорсингу [9, с.89]. Недоліки використання аутсорсингу так саме як і переваги класифікують на економічні, управлінські та техніко-технологічні. Економічні недоліки передбачають у собі неконтрольоване зростання витрат через передання аутсорсеру функцій більше нашої організаційно-матеріального максимуму, другим економічним недолік є непередбачуване банкрутство аутсорсингової компанії. Управлінські недоліки включають в себе обмеження управлінської гнучкості через передачу частини власних зобов'язань аутсорсеру. Через «переїзд» певної організаційно-

функціональної частини підприємства під керівництво іншої компанії то частина бюджету «переїздить» разом з цією частиною компанії, тим самим відбувається децентралізація бюджетних надходжень підприємства.

До техніко-технологічних недоліків відносять не компетентність аутсорсингової компанії на ринку економіки. Це передбачається розголошенням комерційної таємниці, конфіденційної інформації, недотриманням договірних відносин. Є ще одна велика проблема - як утримати «на повідку» цю саму фірму. Аутсорсер багато вміє, багато знає про підприємство в цілому, і якщо він «раптом» розірве відносини, то основному бізнесу може настати кінець. Подібна ситуація свідчить про відсутність професійних відносин на вітчизняному ринку аутсорсингу. Тому, до питання про використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств треба підходити помірковано і зважено. Слід враховувати і збалансовувати усі ризики та позитивні ефекти від здійснення аутсорсингових операцій.

Другий етап дослідження присвячено аналізу ринку аутсорсингу в Європі та Україні. Світовий та європейський ринок аутсорсингу стрімко розвивається. Як видно з аналізу даних щодо розвитку європейського ринку аутсорсингу він досить стрімко розвивається в Європі, за період часу з 2007 по 2014 роки, такі галузі як фінансові послуги, державне управління та виробництво зробили величезний крок вперед, показники збільшилися як мінімум у три рази. Не так швидко, але також не зупинилися у розвитку розподіл товарів та послуг, допоміжне виробництво та транспортні послуги, їх розвиток та оборот збільшився в 2 рази[10, с.138].

Розвиток аутсорсингу в Україні почав свою діяльність в момент переходу від планово-адміністративної до ринкової економіки, але рівень цього розвитку залишає бажати кращого. На даний час існує безліч факторів які не дають розвиватися аутсорсингу в Україні та не дозволяють розвивати рівень економіки до належного України. Морально-етичні норми керівників аутсорсингових компаній не дозволяють в повній мірі підприємствам їм довіряти, оскільки існує можливість розголошення комерційної таємниці, недотримання умов підписаного договору, «закулісна» гра аутсорсера на ринку України. Всі ці фактори зникнуть через певний проміжок часу, але на даний час є одними із основних факторів які гальмують розвиток ринку аутсорсингу в країні.

Отже в Україні є всі можливі перспективи для розвитку аутсорсингу на ринку нашої держави. Всі фактори впливу лише тимчасові. Принципи співпраці з аутсорсером дають змогу капіталізувати кошти, передати не основні напрями діяльності та звернути особливу увагу на профільну діяльність підприємства. Ці фактори та компетентність керівництва дасть змогу оновити технологічну базу підприємства та матеріально-устаткованого обладнання. Завдяки євроінтеграції України з Європою вітчизняні підприємств мають змогу експортувати продукцію виробництва на європейський ринок. Аутсорсинг є найкращим сприятливим чинником для цього, оскільки вільні кошти можна інвестувати в оновлення власного обладнання та технологічних умов виготовлення товарів. На державному рівні важливим є оновлення ДСТУ до європейських показників,

це в свою чергу зробить природне «відсіювання» тих підприємств які можуть мати вихід на Європейський ринок, а які ні.

Аутсорсинг- ефективний і водночас радикальний інструмент розвитку бізнес – середовища в Україні. Така форма ведення бізнесу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого не можлива ефективна господарська діяльність в сучасних умовах функціонування.

Список використаних джерел:

1. Аалдерс, Р. Аутсорсинг: практическое руководство [Текст] / Р. Аалдерс: – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Айвазян З. Аутсорсинг, или как разместить производство в одной комнате / З. Айвазян // Финансист. – 2005. – № 4. – С. 38–43.
3. Аникин, Б. А., Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с. – (Высшее образование).
4. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос [и др.]. - К.: Знання, 2010. - 463 с.
5. Гудзь Ю.Ф. Аутстаффінг та аутсорсинг як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності малих підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Ю.Ф. Гудзь // Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу: www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/78454.doc.htm;
6. Йордон Э. Аутсорсинг: Конкуренция в глобальной гонке за производительностью. / С. Йордон. – М. Лори, 2013 – 186 с.
7. Календзян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: Монография / С. О. Календзян – М.: «Дело», 2003. – 270 с.
8. Логистика: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: ТК Велби; Проспект, 2008. – 408 с.
9. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 496 с.

АНАЛІЗ СПОСОБІВ АКТИВНОГО ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПОКУПЦІВ

Пономаренко Аліна Тарасівна,

здобувачка групи ПТ/СБ-18к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PonomarenkoAT@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Останнім часом в економіці та фінансовій системі України відбулись кардинальні зміни, що є наслідком досягнення країною економічної незалежності та соціальною спрямованістю ринкової економіки. Ці зміни мають значний вплив на діяльність та стан підприємств. Найважливіше місце і значення в діяльності будь-якого підприємства займає така економічна категорія як прибуток. Це пояснюється тим, що саме прибуток є головною метою фірми. Кожне підприємство орієнтується на споживачів, на людей які будуть купувати його продукцію чи послуги. Тож покупець - фізична або юридична особа, яка здійснює оплату грошима до бюджету підприємця. Чим більше покупців тим більше реалізованої продукції, це в свою чергу означає більший прибуток.

Отже **актуальність дослідження** полягає в тому що головною задачею сучасного етапу розвитку економіки є опанування підприємцями та керівниками ефективними методами управління підприємством, новими стратегіями пошуку покупців, та активне приваблення їх уваги до продукції. Правильно вибрана політика залучення нових клієнтів, забезпечує бажаний організаційно-фінансовий рівень фірми.

Об'єктом дослідження є економічні та неекономічні способи активного пошуку та залучення покупців.

Предметом є сукупність теоретичних, методичних принципів пошуку клієнтів.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ організації, розкриття діючої практики підприємств щодо залучення покупців та привернення їх уваги, а також пошук шляхів вдосконалення цього процесу.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі **завдання**:

- розкриття поняття клієнта.
- визначити способи пошуку покупців.
- аналіз сучасних принципів приваблення споживача.
- визначити найбільш ефективні стратегії та принципи залучення клієнтів.

Збут підприємством свого товару – це процес реалізації продукції з метою задоволення потреб і запитів споживачів та отримання доходу (виручки).

Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку:

ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції та ін. Постійне дослідження ринку необхідно проводити за допомогою маркетингу.

Маркетинг – це комплекс заходів в сфері досліджень торговельно-збутової діяльності підприємства по вивченню усіх факторів, які впливають на процес виробництва і просування товарів та послуг від виробника до споживача.[1]

Одна з найпопулярніших тактик залучення - це активна рекламна кампанія. Вона допомагає протидіяти конкурентам і впливати на покупців. Реклама — популяризація товарів, видовищ, послуг і т. ін. з метою привернути увагу покупців, споживачів, глядачів, замовників тощо, поширення інформації про когось, щось для створення популярності, а також візуальна та інша медіа-продукція — плакати, оголошення, відео кліпи, що використовуються як засіб привертання уваги потенційних споживачів [1].

До факторів, які впливають на ефективність реклами, відносяться [1]:

- креативність і використання фішок зрозумілих для своєї цільової аудиторії, створення хайпа;

- вибір правильного каналу розміщення в залежності від особливостей цільової аудиторії;

- рекламне повідомлення повинно відображати вигоди для покупця;

- обов'язкове тестування реклами, так як без аналітики показників неможливо визначити найбільш конверсійне повідомлення.

Однозначно сказати, що якийсь вид реклами помер і не працює - не можна. Як і раніше ефективна зовнішня реклама. Головне розміщуватися постійно, масово і в локаціях на очах у цільової аудиторії. Наприклад, водії рідко звертають увагу на борди (хіба що на довгих світлофорах), а жінки-пасажирки з цікавістю їх розглядають. Зовнішня реклама добре працює для акцій. Реклама на транспорті донині залишається унікальною в своєму роді. Вона інформує величезна кількість водіїв і пішоходів різних соціальних верств. Помилка, щодо цього виду реклами в тому, що вона розрахована на пасажирів транспорту.[1]

Знижки, акції, подарунки, сертифікати, конкурси є одним з інструментів маркетингу. Проведення даних маркетингових активностей підвищує обсяг продажів у короткостроковому періоді.

"Стимулювати" покупців можна різними методами: акціями з обмеженим терміном дії; знижками, які приурочені до події; знижками за певну суму покупки; знижками на третій товар в чеку; знижками на супутній товар; знижками для окремих сегментів покупців ("для студентів", "для пенсіонерів") [3]. Програма лояльності і робота з базою покупців відіграє велику роль в залученні та утримання клієнтів.

Мета впровадження програми лояльності - стимулювати повторні продажі існуючим клієнтам і вибудувати з ними довгострокові відносини.

Програми лояльності бувають: власні - нарахування бонусів за покупки в своїй мережі; партнерські - нарахування бонусів за покупки у компаній-партнерів; дисконтні - фіксована або накопичувальна знижка на товари; короткострокові - накопичення бонусів в певний відрізок часу і їх обмін на призи [2].

Для того, щоб залучати та утримувати клієнтів, у компанії повинні бути раціональні і емоційні переваги. Якість обслуговування відноситься до емоційних, а наявність сервісів, які спрощують життя клієнта - до раціональних. Чим менше зусиль клієнт доклав для того, щоб задовольнити свою потребу - тим вище його лояльність до компанії і ймовірність повторних покупок.

Приклади сервісів, які залучають і утримують клієнтів: зручна форма оплати: оплата банківською картою (цей пункт навіть не обговорюється), Android Pay. Комунікабельність. Спілкуйтесь з клієнтом і закликайте до дії. Клієнту має бути легко встановити контакт з компанією і знайти потрібну інформацію. Клієнт хоче отримувати інформацію вчасно: подав заявку на кредит, а через годину отримав СМС з результатом. Йти за відповіддю по жарі в банк або в лютий мороз йому, навряд чи, надасть задоволення. Попередня реєстрація на прийом через Інтернет або запис по телефону. Клієнт не очікує в черзі, знає до якого часу йому прийти, відповідно економить час, а компанія - оптимізує свої процеси і збільшує продуктивність. Спрощення процес повернення товару, який не підійшов. Cash Back - відстрочена знижка, яку отримує клієнт після закінчення терміну обміну і повернення.[3]

Прибуток є головною метою кожної фірми. Кожне підприємство орієнтується на споживачів і важливо обрати правильну стратегію, щодо їх утримання та залучення нових. Чим більше споживачів тим більше реалізованого товару і більший прибуток.

Список використаних джерел:

1. Карл Нордфальт И. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования. - Альпина Диджитал, 2015 – 354 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетингу. – М.: Прогрес, 2018 – 734 с.
3. Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь. - Манн, Иванов и Фербер, 1998 – 524 с.

МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Волчанська Валерія Валеріївна,

здобувачка групи МА-18к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VolchanskaVV@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки проблема підвищення рівня якості обслуговування у роздрібній торгівлі є важливим завданням, вирішення якого забезпечує економічний розвиток вітчизняних підприємств та зростання соціального розвитку і рівня життя населення. Шляхами залучення покупців до роздрібних магазинів є, передусім, організація ефективного й якісного їхнього обслуговування, створення комфортних умов в магазинах, застосування прогресивних методів торгівлі та стимулювання продажу товарів.

Об'єктом дослідження є методи активізації продажу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є методи активізації продажу товарів.

Метою дослідження є аналіз існуючих методів активізації продажу товарів та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

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

- аналіз наукових джерел щодо методів активізації продажу товарів підприємствами роздрібної торгівлі;
- збір та систематизація інформації стосовно існуючих методів активізації продажу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі;
- діагностика існуючих методів активізації продажу товарів та розробка заходів щодо їх удосконалення;

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у розвиток сфери торгівлі зробили такі вітчизняні вчені як, Апопі В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю., Лозинський В. Т., Погожа Н. В., а також такі зарубіжні вчені, як Г. Стюарт, Дж. Болт, А. Стиркланд. В їхніх наукових роботах розглянуто шляхи, методи, засоби, які допомагають підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, а також їхні переваги та недоліки.

Джерелами дослідження наукові фахові публікації, статистична звітність діяльності торговельних підприємств, данні фактичної діяльності торговельних компаній, та нормативно-правові акти, які стосуються сфери торгівлі та продажу.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо методів активізації роздрібного продажу використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Діагностика та оцінка існуючих методів активізації роздрібного продажу здійснювалась з використанням методів формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження.

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо методів активізації продажу товарів підприємствами роздрібною торгівлі. Встановлено, що більшість підприємств вважають за краще працювати з невеликим числом постачальників, з якими вони мали б довірчі відносини, індивідуальний підхід і довгострокове співробітництво. У цьому виражається сутність маркетингу взаємодії.

Другим етапом дослідження стали збір та систематизація інформації стосовно існуючих методів активізації продажу товарів на підприємствах роздрібною торгівлі. Успішна практика активізації продажу товарів свідчить, що базовий алгоритм можна поділити на дві групи:

- 1) заходи щодо стимулювання продажу безпосередньо в роздрібному торговельному підприємстві;
- 2) ринкові заходи [2, с. 246];

Заходи активізації продажу, які доцільно застосовувати в роздрібних торговельних підприємствах, охоплюють продаж в магазині, демонстрацію товарів, розпродаж, діяльність торговельних представників, рекламу в магазині та ін. Ринкові заходи стимулювання продажу включають просування товару, рекламу, прямий маркетинг, спонсорство, зв'язки з громадськістю, дизайн зовнішнього вигляду магазину. Стратегія продажу товарів у роздрібних торговельних підприємствах може базуватися на трьох підходах: на грошах, зацікавленості і на цінностях. Концепція зниження ціни для стимулювання купівель ґрунтується на тому, що із зниженням ціни на товари, зростає на них попит. Методи, які базуються на грошах, включають ефективне зниження ціни купівлі або за рахунок реального зниження закупівельної ціни і витрат обертання, або з встановленням знижки при купівлі великої кількості товару. Зміни ціни може бути сьогочасною або відкладеною, тобто відбуватися в момент купівлі або дещо пізніше.

Серед таких методів у роздрібних торговельних підприємствах доцільно застосовувати купони, програми, які розраховані на постійних покупців, а також знижки. Методи, які ґрунтуються на інтересі, прагнуть викликати у покупців позитивне відношення до купівлі, категорії або асортименту в цілому, подаючи товар так, щоб на нього одразу було звернено увагу. Такі методи включають демонстрації, роздавання зразків, а також спеціальні заходи (конкурси). Ці заходи можуть бути пов'язані з конкретними видами товарів або виробниками, а також можуть бути присвячені конкретній події (демонстрація нового асортименту, чемпіонат Європи з футболу тощо). На завершальному етапі дослідження була проведена діагностика існуючих методів активізації

продажу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі та розробка заходів щодо їх удосконалення. Тому що застосування активних методів продажу в роздрібній торгівлі стало необхідною умовою ефективного функціонування окремих суб'єктів. Вони дозволяють роздрібним торговельним підприємствам вирішити ряд завдань, які пов'язані зі збільшенням потоків покупців за рахунок стимулювання нових покупців до відвідування магазину, збільшення витрат на купівлю товарів для всіх або окремих категорій покупців, збільшення обсягів реалізації даного товару або груп товарів, створення іміджу магазину або корпоративного бренду.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, обов'язковими складовими поняття «активізація продажу товарів» є: дії, які мають на меті підвищення рівня продажу товарів; зазначені дії мають часові обмеження; в роздрібній торгівлі такі методи покликані впливати на кінцевого споживача. Умовами успішного досягнення результатів щодо підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції є, по-перше, активна взаємодія виробника, дистриб'ютора та продавця, по-друге, розробка та впровадження комплексної програми стимулювання збуту і реклами на місці продажу і, по-третє, орієнтація на потреби покупця і професіоналізм торговельних працівників та мерчендайзерів.

Список використаних джерел:

1. *Погожа Н.В. Шляхи стимулювання продажу вітчизняних товарів/ Н.В. Погожа // Економічний простір. – 2009. - № 23. – С. 230-238.*
2. *Салливан М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан, Д. Эдкок; [пер. с англ.; под. ред. Л. Л. Никитиной]. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 384 с.*

СУЧАСНА ПРАКТИКА КОМПАНІЙ ЗАМОВНИКІВ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТОВАРІВ

Васеченкова Ніколь Миколаївна,

здобувачка групи МА-18к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vasechenkovanm@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григороч,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Актуальність дослідження. Організація процесу закупівель пов'язана з ризиками у виборі контрагента. Адже після визначення постачальника важливо ще отримати якісний товар і бажано в термін. А з цим справляються не всі. Ефективність закупівельної роботи прямо залежить від правильного вибору джерел оптових закупівель і конкретних постачальників товарів. Вибір джерел закупівель і конкретних постачальників здійснюється після формування плану надходження товарів на підприємство. В умовах ринку це — дуже важка справа, а помилки у виборі постачальника можуть коштувати для підприємств дуже дорого.

Об'єктом дослідження є практика компаній замовників щодо вибору постачальників товарів

Мета дослідження проаналізувати успішну практику компаній щодо вибору постачальників товарів.

Оптові підприємства можуть закуповувати товари із різних джерел, якими є: промислові і сільськогосподарські підприємства, місцева промисловість, індивідуальні виробництва; оптово-посередницькі структури; оптові бази; іноземні фірми і компанії.

Джерела товарного забезпечення визначаються виходячи зі структури конкретного ринку товарів, контингенту покупців, обсягу й асортименту товарів, товарообігу і фінансових можливостей оптового торгового підприємства. Вибір конкретних постачальників товарів здійснюється в тому разі, коли серед них немає монополії [1]. З цією метою складається список можливих постачальників кожного виду товарів. Джерелом інформації для складання списку постачальників є вивчення ринку товарів. Надзвичайно важливе значення має одержання правдивої інформації щодо майбутніх постачальників. Її можна отримати за допомогою прямого і непрямого методів. Одержання інформації прямо називають первинним дослідженням ринку. Його базою є такі чотири підходи: контакти з постачальниками, їх конкурентами; контакти з посередниками; відвідування ярмарків і виставок, що надає багату інформацію щодо асортименту і якості товарів, цін на них тощо; поїздки на підприємства-постачальники, їх огляд, що дозволяє зробити висновок про здатність підприємства виконувати замовлення, про його технічні можливості в частині надання послуг. Непряме вивчення ринку (вторинне), на відміну від

первинного (прямого), базується на використанні вже наявних документів. Цей метод дешевший на відміну від первинного. Вихідними даними для вивчення ринку служать: огляди стану кон'юнктури ринку, біржові бюлетені, що містять дані про зміну цін; фірмові журнали, що випускаються торгово-промисловими палатами, а також постачальниками; пропозиції про продаж, що містяться в спеціальних журналах і каталогах брошурах, проспектах.

Кількість постачальників, які братимуть участь у поставках кожного виду товару, залежить від необхідної кількості товарів та кон'юнктури ринку [2]. Ці питання повинні вирішуватися комерційною службою підприємств. Якщо підприємство закуповує товари в одного постачальника, то можна налагодити тісні ділові контакти й установити взаємовигідні форми ділових відносин, пов'язаних з наданням споживачам знижок з ціни і додатковими формами обслуговування. Однак при цьому значно зростає ймовірність зриву поставок товарів (навіть з незалежних відпостачальника причин).

Коли постачальників багато, то вибір найбільш придатного з них здійснюється за найбільш суттєвими критеріями. До таких критеріїв відносяться: ціна одиниці товару, якість товарів, відділеність постачальника, періодичність постачання, комплектність поставки, форми доставки, фінансові умови та гарантії. Критерії вибору постачальників можуть бути доповнені й іншими специфічними для конкретного покупця критеріями. Після аналізу постачальників частина з них, що не відповідає вимогам підприємства-покупця, виключаються із розгляду потенційних учасників процедури відбору. Кожен із критеріїв може оцінюватись експертами за прийнятій шкалі оцінювання. На практиці використовуються п'ятибальні, шестибальні, десятибальні та 12-ти бальні шкали. Наприклад при 5-ти бальній шкалі бал "5" означає "відмінно", "4" — "дуже добре", "3" — "добре", "2" — "задовільно", "1" — "мало прийнятно", "0" — "непринятно". Перевага має надаватися тим постачальникам, які набирають найбільшу кількість балів. За інших однакових умов перевагу віддають, як правило, місцевим постачальникам. Якщо ж в якості критеріїв беруть негативні риси постачальника то переможцем замовлення є постачальник з мінімальним значенням рейтингу. Остаточне рішення про вибір конкретних постачальників приймається після проведення ретельної оцінки економічної ефективності закупівель товарів.

Список використаної літератури:

1. *Особливості вибору постачальника.* - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1957041150926/logistika/osoblivosti_viboru_postachalnika
2. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Л 69 Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

АЛГОРИТМИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТА ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

Кочмарук Вікторія Вікторівна,

здобувачка групи МА-18к,

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

e-mail: KochmarukVV@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Ключові слова: алгоритм, персональний продаж, процеси

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення продажів, посилення конкурентоспроможності на ринку. В процесі продажів сформульовані персональна продажі Персональний продаж як найбільш дорога і потужна стратегія комунікації спрямована на розв'язання таких задач: виявити і переконати потенційного покупця апробувати новий товар або послуги; забезпечити умови для продовження купівлі товару; провести заходи щодо підвищення обсягів збуту продукції; підтримувати ефективний зворотний зв'язок з потенційними і новими покупцями[1-4].

Об'єктом дослідження є процес персонального продажу товарів комерційною організацією.

Предметом дослідження є алгоритм персонального продажу компанії "Avon" та його складові процедури.

Метою дослідження є аналіз існуючих алгоритмів персонального продажу компанії "Avon" та розробка пропозицій щодо їх удосконалення для підвищення обсягів продажів.

Для досягнення мети дослідження в роботі, поставленні та вирішені такі завдання:

- аналіз наукових джерел щодо алгоритмів персонального продажу товарів комерційними підприємствами;
- збір та систематизація інформації стосовно існуючих алгоритмів персонального продажу товарів комерційного підприємствами ;
- діагностика існуючих алгоритмів персонального продажу товарів та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Інформаційна база дослідження. Джерелами дослідження були наукові фахові публікації, статистична звітність діяльності комерційних підприємств, дані фактичної діяльності торговельних компаній та нормативно-правові акти, які стосуються сфери торгівлі та персонального продажу.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо прикладів успішної практики персонального продажу товарів використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз

зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Діагностика та оцінка існуючих алгоритмів персонального продажу здійснювалась з використанням методів формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо алгоритмів персонального продажу товарів комерційними підприємствами. Встановлено що персональні продажі є одними з найефективнішими видами продажів, але і найбільш трудовитратними. Другим етапом дослідження стали збір та систематизація інформації стосовно існуючих алгоритмів персонального продажу товарів комерційного підприємствами. Встановлено, що успішна практика персонального продажу товарів зорієнтована на базовий алгоритм основними етапами якого є:

1. Пошук і оцінка потенційних покупців - складання списку потенційних покупців.
2. Попередня підготовка до візиту - збір інформації про потенційних покупців, які представляють інтерес.
3. Підхід до клієнта і встановлення контактів - встановлення первинного контакту з потенційним покупцем.
4. Виявлення проблем клієнта і висунення торгової пропозиції.
5. Демонстрація товару - проведення його презентації.
6. Подолання заперечень - усунення розбіжностей і заперечень, що виникли у потенційних покупців.
7. Завершення переговорів і укладення операції.
8. Аналіз і контроль - супровід операції.

На завершальному етапі дослідження було здійснено аналіз прямих продажів та оцінювалась їх актуальність під час пандемії. Визначено, що персональний (особистий) продаж є інструментом комплексу просування, який передбачає індивідуальне спілкування працівника підприємства з потенційним покупцем. Він широко розповсюджений у світі. У контакт із потенційними покупцями в ролі продавців вступають практично всі працівники підприємства. Засобами такого спілкування є бесіди по телефону, листування, особисте спілкування з клієнтами. Співробітники підприємства повинні викликати довіру і кваліфіковано консультувати наявних і потенційних споживачів. Одною з найпопулярніших компаній, яка використовує прямі продажі є "AVON".

Комунікаційні особливості персонального продажу цієї компанії полягають у такому[5]:

- на відміну від інших елементів просування персональний продаж передбачає безпосередній контакт, прямий характер взаємовідносин продавця з покупцем;

- наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим спілкування дає змогу гнучко реагувати на запитання клієнта, оперативність внесення корективів в характер і зміст комунікацій;

- особистий характер персонального продажу дає змогу встановлювати довготривалі відносини між продавцем і покупцем, які можуть набувати різних форм (від формальних - до дружніх) залежно від індивідуальних особливостей клієнта;

- процес персонального продажу змушує потенційного покупця почуватися певною мірою зобов'язаним через те, що з ним провели комерційну бесіду. Він відчуває сильну потребу прислухатися та певним чином відреагувати на пропозицію, навіть коли його реакція виявлятиметься лише у подяці;

- завдяки наявності особистого контакту з потенційним покупцем досягається стимулювання продажу продуктів з урахуванням індивідуальних особливостей клієнта;

- персональний продаж - єдиний вид комплексу просування, що безпосередньо завершується продажем товарів або послуг.

Процес персонального продажу передбачає роботу таких типів продавців:

1) працівники підприємства, які спілкуються з клієнтом на відстані, приймають замовлення та передають їх на виконання;

2) агенти, представники підприємства, комівояжери, чиє завдання - налагодити нові зв'язки з клієнтами та підтримувати наявні. Діяльність цієї мобільної групи продавців відбувається за межами підприємства - безпосередньо на території замовника;

3) продавці спеціалізованих магазинів, які обслуговують споживачів і добре обізнані з функціями товару, умовами його експлуатації тощо;

4) продавці магазинів самообслуговування, що беруть участь у розміщенні товарів, їхній презентації, стимулюванні збуту в місцях торгівлі. Контакт цієї категорії учасників персонального продажу з клієнтами обмежений.

До основних маркетингових та управлінських рішень щодо персонального продажу належать: визначення районів діяльності та чисельності торговельного персоналу; організацію управління торговельним персоналом; планування продажу; розробка графіків відвідувань і маршрутів; використання сучасних технологій персонального продажу; навчання торгового персоналу; визначення бюджету персонального продажу.

Процес персонального продажу є досить складним, оскільки під час його реалізації необхідно:

- проводити перемовини (у цьому разі потрібні вміння переконувати, аргументовано відповідати на висунуті заперечення та вміло використовувати засоби виразності усного мовлення);

- установити стосунки (для цього треба знати, як прийняти клієнта, встановити контакт, правильно підійти до справи, уважно стежити за розвитком відносин і завершити продаж у найкращий момент);

- задовольнити потребу (це означає зрозуміти або знайти спонукальні мотиви клієнта щодо купівлі);

- подолання заперечень - усунення розбіжностей і заперечень, що виникли у потенційних покупців;

- завершення переговорів і укладення операції;

- аналіз і контроль - супровід операції.

Групування та взаємодія вищенаведених елементів дають змогу представити процес персонального продажу як послідовність класичних етапів. У практиці персонального продажу застосовується кілька методів, що сприяють установленню контакту з клієнтами.

Упродовж останнього часу дедалі більшого поширення набувають сучасні технології персонального продажу, з-поміж яких найбільш поширені [5]:

1. Телемаркетинг - підтримування зв'язку торгового персоналу з потенційними споживачами телефоном або через інтерактивну комп'ютерну мережу. Використовують також у прямому маркетингу.

2. Багаторівневий маркетинг, що становить систему незалежних продавців, які охоплюють мережею персонального продажу великі ділянки ринку та працюють на комісійних засадах.

Отже, прямі продажі є ефективним інструментом маркетингових комунікацій. Такий вид продажів має велику ефективність, але, у той самий час він є одним з найдорожчих. Саме тому він чудово підходить у систему незалежних продавців. Але, на нашу думку, під час пандемії Коронавірусу треба модернізувати його під онлайн формат.

Список використаних джерел:

1. Гаркавенко С.С. *Маркетинг. Підручник*. – К.: Лібра, 2002, с. 408-460
2. Григорчук Т.В. *Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання*. - К.: Університет "Україна", 2007. с. 255-300.
3. *Теория маркетинга / Под ред. М. Бейкера*. – СПб.: Питер, 2002, с. 304-323.
4. Павленко А.Ф., Войчак А.В. *Маркетинг: Підручник* – К.: КНЕУ, 2003, сс. 135-168.
5. *Метод прямого продажу компанії "AVON"*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avon.com.ua/PRSuite/directsales.page>

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ В ПРОЦЕСІ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВАРІВ

Рагімов Тарас,

здобувач групи МА-18к,

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

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

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення методів управління витратами в процесі реалізації закупівельних рішень. В швидко змінних умовах зовнішнього середовища підприємства постійно перебувають у пошуках оптимальних та ефективних методів оптимізації витрат. Аналіз останніх статистичних джерел і фахових публікацій свідчить, що методи управління витратами є однією з актуальних тем наукових досліджень, особливо у контексті стратегічного управління підприємствами. Серед науковців, які тривалий період публікують результати досліджень з удосконалення методології управління витратами, доцільно виділити таких видатних зарубіжних економістів, як А. Апчерч, Д. Бримсон, Р. Гаррисон, Джей К. Шим, Джон К. Шанк.

Особливої актуальності темі додає пандемія Covid-19, оптимізація витрат в цей період зможе допомогти залишатись підприємствам на плаву та не збанкрутувати.

Об'єктом дослідження є процеси управління витратами при здійсненні закупівель товарів комерційними підприємствами.

Предметом дослідження є оптимізація витрат на закупівлі приватного акціонерного товариства "Комплект".

Метою дослідження є аналіз теоретичних та науково-практичних аспектів оптимізації витрат на закупівлю ресурсів на підприємстві та розробка пропозицій її удосконалення.

Для досягнення визначеної мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- проведено бібліографічний аналіз фахових джерел з обраної теми;
- проаналізовано процеси закупівельної діяльності приватного акціонерного товариства "Комплект" та оцінено витрати на їх здійснення;
- розроблено шляхи удосконалення процедур оптимізації витрат на закупівлю ресурсів на підприємстві.

Оскільки ПАТ «Комплект» займається виробництвом профільних труб, існує досить багато етапів закупівельних діяльності, таких як:

- пошук та підтримка зв'язків з постачальниками
- організує керівництво процесами закупівлі матеріально-технічних ресурсів з метою своєчасного забезпечення виробництва
- організує та координує роботи зі складування закупованих МТР, забезпечення збереження та обліку їх руху.
- забезпечення структурних підрозділів заводу транспортом для перевезення вантажів, матеріалів, устаткування та перевезень.

Логістичні витрати можна класифікувати за функціональними областям:

Транспортні витрати, складські витрати, витрати на вантажопереробку, витрати на управління запасами, витрати на управління замовленнями, витрати на експлуатацію автоматизованих систем, витрати на формування і обслуговування запасів сировини і матеріалів, витрати на утримання і реалізацію готової продукції

Також було проаналізовано витрати на здійснення закупівель які наведено в таблиці

Таблиця 1

Зміст та структура витрат на закупівлі матеріально-технічних ресурсів

<i>Складові витрат</i>	<i>Витрати</i>	
	<i>тис.</i>	<i>%</i>
<i>Витрати на зберігання запасів, у т. ч.:</i>	277	38,21
<i>-сплата відсотків</i>	53	7,31
<i>- податки й амортизація</i>	161	22,21
<i>- складські витрати</i>	63	8,69
<i>Транспортні витрати, у т. ч.:</i>	415	57,24
<i>- автомобільного транспорту</i>	333	45,93
<i>- залізничного транспорту</i>	33	4,55
<i>- водного транспорту</i>	22	3,03
<i>- трубопровідного транспорту</i>	10	1,4
<i>- повітряного транспорту</i>	17	2,34
<i>Витрати, пов'язані з експедуванням</i>	5	0,69
<i>Витрати на управління дистрибуцією</i>	28	3,86
<i>Сукупні логістичні витрати</i>	725	100

Оскільки ПАТ "Комплект" виготовляє машинобудівну продукцію, то у структурі її собівартості майже третину займають постійні витрати. Отже, критерій маржинального прибутку для оптимізації структури асортименту продукції не придатний. В його якості доцільно використовувати критерій рентабельності продукції, враховуючи специфіку підприємства.

Для оцінки фінансової обґрунтованості структури асортименту продукції та його оптимізації необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації виробів, що забезпечує підприємству вихід за межі банкрутства. Цей гранично мінімальний обсяг продажу продукції називається беззбитковим. Він характеризує такий обсяг продажу продукції, за якого витрати на її виробництво і збут дорівнюють виручці від реалізації.

Вибір варіанта структури асортименту профільних виробів слід проводити з урахуванням попиту на них, місткості ринку, частини ринку підприємства, його виробничих потужностей та низки інших чинників. Наприклад, на ПАТ "Комплект" розроблено новий високорентабельний виріб С спеціального призначення, проте попит на нього обмежений, і збільшувати обсяг його виробництва недоцільно. У звітному році завершено освоєння у виробництві нового рентабельного виробу Т, на який є попит на ринку. Але цей виріб ще невідомий потенційним покупцям. Отже, для збільшення виробництва і

продажу виробу Т необхідно провести комплекс маркетингових заходів, перш за все рекламних.

Виробництво, збут, звернення, купівля, споживання повинні розглядатися не окремо один від одного, а у взаємозв'язку як єдина система бізнесу. Ринок, як категорія товарного господарства, що представляє собою сферу товарно-грошового обміну і виражає економічні відносини між виробником (продавцем) і споживачем (покупцем), що уособлюють відповідно пропозицію та попит, є найважливішим складовим чинником цієї маркетингової системи. Необхідно і потрібно проводити постійну оптимізацію закупівельної діяльності організації, ці кошти були описані в даній роботі.

Основним напрямком оптимізації структури асортименту виробів, як показують проведені розрахунки, є збільшення частини ринку підприємства та пошук нових ринків збуту. Збільшення частини ринку підприємства є складною проблемою. Її необхідно вирішувати поступово. Протягом двох-трьох наступних років, доцільно оптимізувати структуру асортименту продукції.

Отже, оптимізація асортименту продукції є важливим фактором збільшення прибутку.

Процес оптимізації асортименту продукції для підприємствсерійного типу виробництва доцільно проводити в такій послідовності:

- обчислення структури асортименту виробів за номенклатурними групами;
- вибір основних номенклатурних груп, частина яких у загальному обсязі виробництва становить 20% і більше;
- вибір з кожної основної номенклатурної групи кількох виробів, частина яких найбільша у групі;
- обчислення беззбиткового і можливого обсягу продажу кожного виробу;
- обчислення суми прибутку по кожному виробу;
- коригування частини кожного виробу в загальному обсязі виробництва за результатами аналізу розрахунків і впливу на структуру асортименту продукції основних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу: Пер. з англ. - М.: «Бізнес-книга», «Іма-Крос. Плюс», листопад 1995.
2. Кузнєцова О.О. Логістичні витрати промислових підприємств / Матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції «Теорія і практика розвитку економіки регіону», Калуга: ХТРЕІУ, 2006
3. Гембл П., Стоун М., Вудкок М. Маркетинг взаємині з споживачами. - М.: Изд-во Торговийдім «Гранд», 2002.
4. Данько Т.П. Управління маркетингом. Підручник. Вид. 2-е, перероб. і доп. (СеріяВищаосвіта). - М.: ИНФРА-М, 2001. - 334 с.
5. Кеворков В.В., Леонтьєв С.В. Політика і практика маркетингу на підприємстві.
6. Приклад оптимізації виробничої програми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/92336/finansi/priklad_optimizatsiyi_virobnichoyi_programi

ТЕНДЕР ЯК МЕТОД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ

Рахімова Аріана Сергіївна,

здобувач групи МА-18к,

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

e-mail: RakhimovaAS@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Ключові слова: тендер, закупівлі, товари, конкуренція, пропозиція, підприємство.

Тендер як метод закупівлі в даний час дуже актуальний, як для комерційних компаній так і для державних. Він дає можливість мінімізувати корупційну складову і укласти контракт на більш вигідних умовах. Для держзакупівель тендер це обов'язкова процедура (при закупівлі понад 50000 грн). І регулюється законом «Про публічні закупівлі»[1]. Для висвітлення тендерних процесів і забезпечення рівних умов для учасників торгів в 2016 р була створена система ProZorro. Філософія Prozorro складається з 3-х основних компонентів[2]:

- Всі бачать все. На порталі Prozorro видно весь процес закупівель від оголошення до переможців.
- Конкуренція понад усе. Державні закупівлі вперше стали конкурентним ринком саме завдяки системі Prozorro. Чим більше учасників на торгах, тим більше конкуренція і отже - економія коштів платників податків.
- Золотий трикутник партнерства. Prozorro об'єднує і враховує інтереси держави, бізнесу і громадянського суспільства.

Prozorro - це адміністратор бази даних і модуля аукціонів. До них підключені електронні майданчики, через які, в свою чергу, підключаються замовники і постачальники. Участь в тендерах для учасників дає можливість знайти нові ринки збуту, що в даний період пандемії COVID-19 як не можна актуально. Перевага платформи, все проходить в онлайн форматі, що знову таки дуже актуально на сьогоднішній день. Для замовників тендеру дають можливість купити товар найкращої якості, з найкращими умовами поставки та оплати за вигідною ціною. Всі вимоги до закупівлі товару, а також до самого постачальника (якість, умови поставки, умови оплати) описані в тендерній документації. Тендерна документація - це, по суті, інструкція, на підставі якої постачальники будуть готувати свої пропозиції. В ній прописуються кваліфікаційні критерії до постачальників, технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі, прикріплює проект договору, зазначає критерії та методику оцінки тендерних пропозицій, інформацію про мову, валюту тощо. Детальний перелік інформації, яку повинна містити тендерна документація, наведений в ст. 22 Закону України "Про публічні закупівлі"[1].

Тендер - це обов'язкова процедура для державних органів і підприємств України, призначена для проведення публічних закупівель. Така практика була впроваджена в 2016 році, а для освітлення тендерних процесів і забезпечення рівних умов для учасників торгів була створена система ProZorro[2]. Вона дозволила мінімізувати ризик корупційного впливу на діяльність держустанов, а підприємці отримали шанс укласти вигідний контракт з ними. Тендерні закупівлі проводяться в сфері охорони здоров'я, освіти, управління, промисловості і не тільки. Але перемогти в тендері не так-то просто, тому попередньо варто вивчити основну інформацію про цього різновиду торгів. За вартістю послуг, товарів і робіт тендери діляться на допорогові і надпорогові. Допорогові це тендери в яких: вартість товарів та послуг, які планується придбати, становить до 200 тис. грн. (в окремих сферах господарювання – до 1 млн. грн.); вартість робіт – до 1,5 млн. грн. (для окремих сфер – до 5 млн. грн.). Надпорогові це тендери в яких: вартість товарів та послуг, які планується придбати, складає від 200 тис. грн. (або від 1 млн. грн.); вартість робіт – від 1,5 млн. грн. (від 5 млн. грн. для окремих сфер).

Незалежно від того, яка процедура ініційована замовником, тендер повинен відповідати критеріям: відкритості; добросовісної конкуренції; максимальної економічної вигоди; відсутності дискримінації учасників; неупередженості.

Перший етап тендера це старт торгів. Замовник організовує проведення закупівлі шляхом публікації відповідного оголошення на електронних майданчиках, що мають акредитацію Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Через державний сайт prozorro.gov.ua торги не проводяться. В оголошенні зазначаються документи для участі в тендері і умови участі в ньому: опис товарів/послуг/робіт, які планується придбати; кваліфікаційний рівень учасників; критерії та методики оцінки пропозицій, що надійшли.

Другий етап. Подача тендерних пропозицій. Дізнавшись про тендер, потенційні компанії-виконавці реєструються на електронному майданчику, вивчають правила участі в аукціоні і починають збір запитуваних документів. Для подачі заявок відводиться певний термін. Всі дії проводяться онлайн, але це не означає, що до підготовки пропозиції не можна поставитися поблажливо. Навіть формальна помилка часто стає причиною відхилення пропозиції, тому всі дані потрібно попередньо перевірити, причому краще кілька разів. Поки до завершення терміну прийому заявок залишається більше 10 днів, учасники можуть задавати питання ініціатору тендеру. На відповідь відводиться 3 дні. Якщо замовник вирішив змінити умови участі в держзакупівлі, термін прийняття заявок автоматично продовжується на 7 днів або більше. А всі учасники отримують про це відповідне повідомлення. Для допуску до аукціону їм потрібно скорегувати подану документацію. Якщо компанія-претендент не відповідає новим умовам торгів або з якихось причин вирішила не брати участі в них, вона може відкликати заявку.

Третій етап це тендерний аукціон. Коли починається тендер, компанії-претенденти в заздалегідь визначеному порядку знижують ціни. Попередньо електронна система відкриває всі пропозиції, оскільки до старту аукціону їх

ніхто не бачить. Для торгів передбачено три етапи. Кожен новий починається з останньої суми попереднього. При зниженні ціни учасники повинні робити крок вище мінімально передбаченого умовами закупівлі. Проведення аукціону є відкритим. Щоб відбулися допорогові торги, заявку повинен подати хоча б один учасник. Для надпорогових закупівель мінімум становить два учасники. В іншому випадку аукціон скасовують.

Четвертий етап тендера це оцінка пропозицій. Коли завершується тендер, визначення переможця відбувається за принципом найбільшої фінансової вигоди. Крім того, система може враховувати і нецінові критерії: суму можливих експлуатаційних витрат; форми оплати; умови гарантії; термін здачі проекту.

П'ятий етап тендера це підписання договору. Фінальній частині тендерної процедури передують публікація на електронному майданчику повідомлення про визначення переможця, з яким замовник планує підписати договір. Повідомлення відповідного змісту отримує кожен з учасників. Якщо у кого-то з них є підстави для того, щоб оскаржити торги, він направляє скаргу до Уповноваженого комітету. Також учасники аукціону можуть вимагати від замовника роз'яснювальні дані по тому, якими конкурентними перевагами володіє переможець. Якщо скарги по завершених торгах не надходили, замовник укладає договір з переможцем протягом 20 діб після публікації про вибір виконавця. За фактом завершених торгів тендерним комітетом оформляється протокол [3].

Для підприємців є достатньо багато інструктивно-методичних ресурсів де надаються поради як провести успішну закупівлю[3,4]. Вимога до закупівлі має бути конкретно й достатньою. Не слід ускладнювати тендерну документацію так, як це часом виглядає в державних (публічних) закупівлях. Але, і не варто намагатися надмірно спростити умови участі. Учаснику потрібно знати, який перелік документів буде достатнім для розгляду його кандидатури, а тендерній комісії забезпечити чесну оцінку пропозицій. Найчастіше такими документами є специфікація на товар, дефектний акт або технічне завдання. В існуючих порадиниках подається детальні інструкції для учасників тендеру які допомагають реалізувати тендерні процедури ефективно.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про публічні закупівлі».- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. Правила проведення тендеру в Україні. Як швидко їх освоїти? - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tender.uub.com.ua/pro-prozorro/pravila-provedennya-tendera-v-ukraini-scho-potribno-znaty>
3. Правила успішного тендера в комерційній системі закупівель.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-tender.ua/news/pravila-uspishnogo-tendera-v-kommercijnij-sistemi-zakupivel-588>
4. Тендерна документація: визначення, нормативно-правова база.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infobox.prozorro.org/articles/tenderna-dokumentaciya>

АНАЛІЗ АЛГОРИТМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЛІ

Стрельцова Ангеліна Русланівна,

здобувачка групи МА-18к,

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

e-mail: StreltsovaAR@krok.edu.ua

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Визначення предмета закупівлі - одне з найважливіших питань при плануванні публічних закупівель. Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон) предметом закупівлі є товари, роботи чи послуги, що закуповуються замовником у межах єдиної процедури закупівлі або в межах проведення спрощеної закупівлі, щодо яких учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції/пропозиції або пропозиції на переговорах (у разі застосування переговорної процедури закупівлі)[1]. У Законі чітко визначено, що таке Товар, Послуга та Робота. В залежності від того, що саме закуповується (товар, послуга, робота), для визначення предмету закупівлі Ви будете використовувати один або декілька класифікаторів. Тож давайте для початку визначимо поняття. Товари - продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів (згідно з п. 34 ч. 1 ст. 1 Закону) [1]. Якщо під час здійснення закупівлі товару передбачається закупівля супутньої послуги (з установки, доставки, монтажу даного товару тощо), то предметом закупівлі в даному випадку є товари, за умови, що вартість послуги не перевищує вартості самого товару. Послуги - будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт (згідно з п. 21 ч. 1 ст. 1 Закону) [1]. Послуги можуть бути абсолютно різні. Це і ремонт машини, і послуги з навчання, і консультаційні послуги, чи юридичні.

Існує типовий набір логістичних активностей, пов'язаних з управлінням закупівлями які формалізуються на практиці у вигляді алгоритму [2, 3, 4]. Перераховані логістичні активності в управлінні закупівлями повинні бути об'єднані єдиною політикою відносин з основними постачальниками матеріальних ресурсів. Основними критеріями розробки логістичної політики здійснення закупівель і формування загальної системи закупівельної логістики є: оптимальна періодичність (час) постачань; оптимальна структура матеріальних потоків; мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати. Зазвичай найбільше запитань у замовників виникає при визначенні предмета

закупівлі для робіт. Точніше, чи є та чи інша закупівля послугою чи роботою, а питання тут принципове, адже пороги для послуг та робіт різні. У самому визначенні робіт є досить чіткий перелік, що саме можна вважати роботами. Якщо виникають труднощі з визначенням коду товару, роботи чи послуги, може допомогти в цьому новий інструмент Київської школи економіки. Щоб знайти код CPV предмета закупівлі - впишіть в рядку пошуку найменування товару/роботи/послуги і побачите п'ятірку найпопулярніших CPV-кодів, за якими купують предмет закупівлі інші замовники. Додатково інструмент дає змогу побачити тендери з найкращою конкуренцією, економією, ціною, кращою практикою роботи з постачальниками та переможцями, ознайомитись з вимогами постачальників до замовника та скаргами постачальників до Антимонопольного комітету України, які стосуються тендерної документації по даному предмету закупівлі. Складові алгоритму предмету закупівлі є послуги та товар.

Менеджмент закупівель починається з визначення тих постачальницьких трансакцій, які потрібно встановити між відділом закупівель і конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) фірми. У деяких випадках, наприклад, якщо змінюється асортимент виготовленої продукції, то може бути переглянутий склад внутрішньо фірмових споживачів і (або) номенклатура матеріальних ресурсів. Як тільки внутрішньо фірмові споживачі та номенклатура матеріальних ресурсів визначені, потрібно встановити вимоги до розмірів, параметрів постачань, плани і специфікацію на кожен позицію номенклатури та певну номенклатурну групу матеріальних ресурсів. Крім того, потрібно встановити вимоги користувачів, які визначають сервіс постачань. Перш ніж визначити можливих постачальників, необхідно вирішити питання: чи не вигідніше самій фірмі виробляти певні види матеріальних ресурсів (наприклад, компоненти для комплектації складних товарів: автомобілів, комп'ютерів і т. д.), ніж купувати в інших. У цьому випадку для прийняття остаточного рішення зазвичай оцінюються відповідні витрати і можливий рівень якості. На сьогодні існують три основних типів організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: сталі закупівлі, модифіковані закупівлі (у яких змінюється або постачальник, або параметри закуповуваних матеріальних ресурсів), нові закупівлі, викликані потребами нового внутрішньо фірмового користувача.

Джерело матеріальних ресурсів для фірми (постачальник) може функціонувати у різному ринковому середовищі і типові ринку: монополістичному, олігополістичному, високо конкурентному. Знання й аналіз ринку постачальників допомагають логістичному персоналу фірми визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі. Включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (номенклатури) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги внутрішньо фірмових користувачів. Важливим моментом є включення у цей список тих фірм-постачальників, послугами яких товаровиробник раніше не користувався. Попередня оцінка можливих джерел за купованих матеріальних ресурсів

полягає у порівнянні пропонованої постачальниками якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними внутрішньо фірмовим користувачам.

Після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися, оцінюються з погляду найкращого вдоволення потреб фірми в матеріальних ресурсах конкретного виду. Для остаточного вибору постачальника використовується, як правило, багатокритеріальна оцінка.

Підсумкове значення рейтингу визначається шляхом підсумовування добутків значимості критерію на його оцінку для даного постачальника. Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера.

Вступаючи в господарські зв'язки з невідомим постачальником, підприємство піддається визначеному ризику. У випадку неспроможності чи несумлінності постачальника в споживача можуть мати місце зриви у виконанні виробничих програм чи прямі фінансові втрати. Відшкодування понесених збитків наштотується, як правило, на визначених труднощів. У зв'язку з цим підприємства вишукують різні способи, що дозволяють виявляти неналежних постачальників, наприклад, західні фірми нерідко звертаються до послуг спеціалізованих агентств, що готують довідки про постачальників, у тому числі й з використанням неформальних каналів. Ці довідки можуть містити наступну інформацію про фінансовий стан постачальника: відношення ліквідності постачальника до суми боргових зобов'язань; відношення обсягу продаж до дебіторської заборгованості; відношення чистого прибутку до обсягу продаж; рух готівки; оборотність запасів тощо. Вітчизняні підприємства при виборі постачальника в даний час в основному покладаються на власну інформацію. При цьому на підприємстві, що має багато постачальників, може бути сформований список добре відомих постачальників, що заслуговують довіри. Укладення договорів з цими постачальниками, дозвіл попередньої оплати наміченої до постачання продукції здійснюється за спрощеною схемою. Якщо ж намічається укладення договору з постачальником, відсутнім у названому списку, то процедура затвердження й оплати ускладнюється проведенням необхідних заходів, що забезпечують безпеку фінансових і інших інтересів підприємства. **Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс** включає для логістичних активностей, пов'язаних з реалізацією процесу постачань конкретної номенклатури матеріальних ресурсів від постачальника фірми-виробнику: оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, переробка вантажу, зберігання, складування і т. п. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника. Після завершення процесу доставки потрібно організувати вхідний контроль якості матеріальних ресурсів (дана процедура для надійних постачальників може бути відсутньою). Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки безупинному контролю і аудиту виконання умов договорів за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про публічні закупівлі».- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. Алгоритм здійснення закупівель через електронний каталог.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/doporogi/alhorytm-zdijsnennia-zakupivel-cherez-elektronnyj-kataloh-prozorro-market-do-50-tys-hrn/
3. Алгоритм проведення спрощеної закупівлі.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.rv.ua/algoritm-zakupivel/>
4. Методичний посібник з публічних закупівель.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/575/1.pdf>

СЕКЦІЯ 4.

ПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОФІЛАКТИКИ ХВОРОБ ТА ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Здоров'я населення є основним капіталом суспільства і важливим чинником національної безпеки держави. Здоров'я населення є необхідною умовою для соціально-економічного розвитку України. Збереження здоров'я та забезпечення повноцінного життя населення є однією з найважливіших цілей світової спільноти, яку відображено у засадах європейської політики «Здоров'я – 2020: основи Європейської політики в підтримку дій держави та суспільства в інтересах здоров'я і благополуччя». Відповідно до Глави 22 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, наша держава взяла на себе зобов'язання розвивати систему громадського здоров'я як передумову сталого розвитку – економічного зростання. Поточний стан системи охорони здоров'я населення України характеризується високими показниками захворюваності, смертності й інвалідності, особливо від таких неінфекційних захворювань (НІЗ) як серцевосудинні та цереброваскулярні захворювання, онкологія, хронічні обструктивні захворювання легень, цукровий діабет, травми тощо. У поєднанні з міграцією населення це сприяє формуванню демографічної кризи в Україні. В цих умовах актуалізується необхідність аналізу світових та вітчизняних наукових розробок і вивчення ефективних моделей та успішних практик управління громадським здоров'ям в умовах соціально-економічної трансформації нашого суспільства. В рамках Угоди про асоціацію з ЄС наша країна робить низку послідовних кроків й розпочала розвиток системи громадського здоров'я в 5-ти стратегічних сферах: біологічна безпека; протидія неінфекційним захворюванням; національна система крові; освіта; комунікація[1]. В умовах сьогодення нормативно-правова база формування національної системи громадського здоров'я лише формується. У 2016 році розпорядженням КМУ від 30.11.16 року було затверджено «Концепцію розвитку системи громадського здоров'я. Ця Концепція визначає засади, напрями, завдання, механізми і строки розбудови системи громадського здоров'я з метою формування та реалізації ефективної державної політики для

збереження та зміцнення здоров'я населення, збільшення тривалості та покращення якості життя, попередження захворювань, продовження активного, працездатного віку та заохочення до здорового способу життя шляхом об'єднання зусиль усього суспільства[2].

Групою депутатів Верховної ради України з залученням науковців та експертів галузі розроблено Законопроект «Про систему громадського здоров'я» який після прийняття стане Законом, що визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади функціонування системи громадського здоров'я в Україні[3]. Це дослідження присвячено розгляду організаційних заходів та інструментів для профілактики хвороб та покращення стану здоров'я населення.

Мета дослідження полягає у аналізі існуючих підходів до формування управлінських інструментів для профілактики хвороб та покращення стану здоров'я населення.

Для досягнення мети в роботі ставились та були вирішені наступні завдання:

- проведено аналіз фахових джерел з питань щодо обраного предмету дослідження;
- здійснено аналіз існуючих підходів до формування управлінських інструментів для профілактики хвороб та покращення стану здоров'я населення;
- запропоновано групування управлінських інструментів в системі громадського здоров'я.

Аналіз фахових джерел з питань формування управлінських інструментів системи громадського здоров'я свідчить про відсутність системного погляду на питання формування та реалізації організаційних інструментів у системі громадського здоров'я. В найбільш систематизованому вигляді представлено бачення системи громадського здоров'я Всесвітньої організації охорони здоров'я [4]. В цій публікації серед десяти основних оперативних функцій громадського здоров'я як мінімум три безпосередньо, виходячи з їх змісту, є функціями управлінського характеру. В інших фахових публікаціях висвітлюються основні засади реалізації державної політики України у сфері охорони здоров'я на основі медико-соціальних підходів [5]. Розглядаються напрями вдосконалення організаційних засад надання паліативної та хоспісної допомоги. Окремі наукові публікації концентруються на питаннях формування концептуальних основ забезпечення державного регулювання громадського здоров'я[6]. В публікаціях обґрунтовано удосконалення механізму регулювання системи охорони здоров'я як головної складової конкурентоспроможності національної економіки та формуючого вектора якісного життя населення. Запропоновано розглядати цей механізм як комплекс, що складається з трьох складових: організаційно-адміністративного, соціально-економічного та інституційно-правового. До організаційно-адміністративного механізму автори відносять розроблення стратегії децентралізації управління і автономії закладів сфери охорони здоров'я та взаємоузгодженість центральних і місцевих органів публічної влади та інших суб'єктів права у процесі

виконання політики охорони здоров'я, визначаючи повноваження та взаємовідносини між цими суб'єктами.

Другим етапом дослідження був аналіз існуючих підходів до формування управлінських інструментів для профілактики хвороб та покращення стану здоров'я населення. Вихідними положеннями для формування таких підходів є імплементація європейського та світового досвіду застосування побудови та функціонування систем громадського здоров'я. До таких підходів, на нашу точку зору, слід віднести: формування організаційно-економічних засад для реалізації державної політики зорієнтованої на створення умов, запитів та вимог які забезпечують здоровий спосіб життя населення; створення стійких організаційних структур і визначення їх функцій спрямованих на внутрішньосистему взаємодію елементів системи громадського здоров'я; запровадження механізму моніторингу та реагування на дестабілізуючі чинники небезпеки для здоров'я; комунікаційних підхід спрямований на соціальну мобільність населення в інтересах громадського здоров'я.

На завершальному етапі дослідження запропоновано авторське бачення групування управлінських інструментів в системі громадського здоров'я. Усю сукупність інструментів запропоновано розділити на інструменти стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. А в межах кожного рівня за функціональними напрямками: планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. До інструментів стратегічного рівня в першу чергу слід віднести інструменти стратегічного планування. Більшість із них це інструменти оцінювання які призначені для виявлення слабких місць в стратегічному управлінні наданні ресурсів і послуг в сфері громадського здоров'я. Результати оцінювання ураховуються в політиці та у процесах управління. Процес стратегічного планування послуг громадського здоров'я ґрунтується на короткострокових, середньострокових і довгострокових стратегіях. Інструменти тактичного рівня це методики регламентування і контролю процесів громадського здоров'я. Процеси і механізми визначення потреб в індивідуальних і популяційних послугах системи охорони здоров'я з позицій громадського здоров'я. Інструменти забезпечення сфери громадського здоров'я кваліфікованими кадрами достатньої чисельності. Кадри є найважливішим ресурсом для надання послуг громадського здоров'я. Для надання та вдосконалення послуг охорони здоров'я і розв'язання нових проблем громадського здоров'я необхідно постійно здійснювати навчання на робочому місці з питань економіки, біоетики, управління кадрами і менеджменту. Шляхом ліцензування фахівців громадського здоров'я визначають вимоги до майбутніх кадрів щодо відповідної підготовки та досвіду роботи у сфері охорони здоров'я. Кадри для сфери громадського здоров'я включають такі категорії, як практичні працівники громадського здоров'я, працівники сфери охорони здоров'я загалом та інші працівники, чия діяльність впливає на здоров'я людей. До інструментів тактичного рівня відносяться механізми оцінювання кадрів для сфери громадського здоров'я, у тому числі безперервне поліпшення якості, програми безперервного навчання і підвищення кваліфікації. Важливим інструментом тактичного рівня є

забезпечення ефективних організаційних структур і створення механізмів надання ефективних комплексних послуг з метою надійного захисту і зміцнення здоров'я людей сьогодні та в майбутньому. Важливою групою інструментів управління у сфері громадського здоров'я є комунікаційні. Надання комунікації у сфері охорони здоров'я стратегічного і систематичного характеру з урахуванням особливостей сприйняття і потреб різних аудиторій. Інформаційно-роз'яснювальна робота, спрямована на розробку і реалізацію політики з урахуванням інтересів здоров'я, а також на оздоровлення довкілля – по всіх державних секторах (урахування інтересів здоров'я у всіх стратегіях.

Список використаних джерел:

5. П'ять стратегічних сфер громадського здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.network.rv.ua/2019/03/26/5-stratehichnyh-sfer-systemy-hromadskoho-zdorovja-v-ukrajini/>
6. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249618799>
7. Проект Закону України №4142 від 21.09.2020 року «Про систему громадського здоров'я» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI03270A.html
8. Система громадського здоров'я: бачення Всесвітньої організації охорони здоров'я. Основні оперативні функції громадського здоров'я та їх зміст / Г. О. Слабкий, В. І. Миронюк, Л. О. Качала // Україна. Здоров'я нації. - 2017. - № 3(44).- с. 24-31
9. Медико-соціальні засади публічного врядування у сфері охорони здоров'я: монографія / [гол. авт. ; за заг. ред. М. М. Білинської. Н. О. Васюк. О. Д. Фірсової]. - Київ : НАДУ, 2018.- 416 с.
10. Рябець, Д. М. (2018). Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти. Економічні горизонти, 4(7), с.164–174. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.212757](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.212757)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.

Волкожа Тетяна Сергіївна,

*студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: volkozhat@krok.edu.ua*

Соколовський Микола Васильович,

*кандидат медичних наук, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mykolasy@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5731-2206>*

Показник стану здоров'я населення один із найважливіших соціальних індикаторів суспільного прогресу та потенціалу економічного зростання й безпеки держави, індикатор благополуччя нації, її соціально-економічного, екологічного, демографічного, санітарно-гігієнічного становища, тобто індикатор, який формується усіма детермінантами здоров'я. Вивчення тенденцій захворюваності та поширеності хвороб серед населення є однією з важливих складових стратегічного планування медичної галузі [1].

У структурі поширеності хвороб серед населення України у 2016 році розподіл рейтингових місць, як і попередніми роками, залишається незмінним. Здійснений аналіз медико-демографічної ситуації в Україні дає підстави стверджувати, що медико-демографічну ситуацію в Україні можна охарактеризувати як стабільно негативну, хоча й з деякою тенденцією до уповільнення негативних проявів. Чи це результат демографічних (статеві-вікова структура населення) хвиль, чи покращення державної політики щодо збереження здоров'я населення - говорити зарано, адже оцінку управлінських рішень у контексті медико-демографічних змін можна зробити лише через 3-5 років [2,3].

Заходи державної політики повинні спрямовуватися на всі соціальні детермінанти здоров'я:

1. формування оплати праці з метою забезпечення гідного рівня оплати та створення умов праці, сприятливих для збереження здоров'я;
2. формування суспільної та індивідуальної налаштованості на пріоритет здорового способу життя;
3. скорочення втрат, пов'язаних зі зловживанням алкоголем і тютюнопалінням;
4. зниження смертності від серцево-судинних захворювань;
5. зменшення шкоди від вживання наркотичних речовин;
6. протидія епідемії ВІЛ/СНІДу;
7. впровадження ефективної стратегії боротьби з епідемією туберкульозу;
8. зменшення дорожньо-транспортного травматизму та обумовленої ним смертності;
9. підвищення ефективності діяльності системи охорони здоров'я населення та посилення її профілактичної спрямованості [1,4].

Усі наведені показники і тенденції медико-демографічної ситуації вимагають формування єдиної стратегії державної політики збереження

здоров'я населення, забезпечення дотримання задекларованих гарантій щодо рівного доступу до якісних послуг з охорони здоров'я та злагодженої роботи власне системи охорони здоров'я.

Слід зазначити, що доступність і якість медичної допомоги забезпечуються:

- належною організацією надання медичної допомоги за принципом наближеності до місця проживання, місця роботи або навчання;
- наявністю необхідної кількості медичних кадрів та належним рівнем їх кваліфікації;
- законодавчо встановленою можливістю вибору медичної установи та лікаря;
- надання медичної допомоги на принципах доказовості;
- забезпечення дотримання задекларованих державних гарантій безкоштовного надання громадянам медичної допомоги;
- розвитком інфраструктури державних і муніципальних сфер охорони здоров'я, виходячи з потреб населення;
- транспортною доступністю медичних закладів для всіх груп населення, в тому числі населення з обмеженими можливостями пересування (людей з інвалідністю, дітей, людей похилого віку та ін.);
- можливістю безперешкодного та безкоштовного використання медичним працівником засобів зв'язку або транспортних засобів для перевезення пацієнта до найближчого медичного закладу відповідного профілю та рівня, у разі наявності загрози життю і здоров'ю пацієнта [1,4].

Таким чином, поліпшення здоров'я має бути кінцевою метою проведення будь-яких соціально-економічних реформ. Необхідна орієнтація усіх сфер на оздоровлення умов життя, праці, побуту тощо з метою створення суспільного середовища, сприятливого для вибору та засвоєння населенням моделі поведінки, зорієнтованої на здоровий спосіб життя. Адже міжнародний досвід показує, що головну роль у поліпшенні стану здоров'я населення та збільшенні тривалості життя відіграє орієнтація державної політики саме на формування уміння людей володіти своїм здоров'ям і поліпшувати його якість, на досягнення високого рівня культури самозбереження.

Список використаних джерел:

1. Юрочко Т. П. Здоров'я населення як стратегічна складова сталого розвитку України / [Юрочко Т. П.] // *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ.* - 2018. - Розділ 2. - С. 49-103.
2. Дані медстату України, <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2016 рік. - МОЗ України, ДУ "УІСД МОЗ України", Київ, 2017р., 516 с.
4. Реформа системи охорони здоров'я. - Урядовий портал, <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>.

АНАЛІЗ СМЕРТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ, ЯК ВАЖЛИВОГО МЕДИКО-ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОКАЗНИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ.

Кімурзхи Наталія,

*студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kimurzhy@krok.edu.ua*

Соколовський Микола Васильович,

*кандидат медичних наук, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mykolasyv@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5731-2206>*

Дуже важливим з точки зору розвитку людського капіталу країни, медико-демографічним показником є смертність населення: його загальне значення та причини смертності. Саме аналіз причин смертності показує стан системи охорони здоров'я та можливість доступу населення до медичних послуг [1,2].

За мінімальними оцінками експертів ВООЗ, зниження смертності дорослого населення у країнах Східної Європи та Центральної Азії на 2% за рік упродовж чверті сторіччя призвело б до економічної вигоди в обсязі 25-40% нинішнього загального доходу цих країн. За даними досліджень, внаслідок розладів здоров'я і високої передчасної смертності в Україні щорічно втрачається близько 4 млн. людино-років потенційного життя та від 47,9 до 89,1 млрд. грн. недовиробленого національного продукту, виплати на соціальну страхову допомогу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю разом з виплатами через виробничі травми та професійні захворювання складають майже 5 млрд. грн. на рік [3,4].

Дані Державної служби статистики України свідчать, що коефіцієнт смертності в Україні має хвилеподібний характер. Аналіз залежності цього показника від трансформаційних процесів в нашій державі, показує певну закономірність: зростання негативних тенденцій починається в період суспільних змін, а пік - через 4-5 років. Це підтверджує дані ВООЗ, що оцінити вплив політичних та управлінських рішень на медико-демографічні показники можна лише через 4-5 років. Швидке зростання коефіцієнта смертності відзначалося в 1991-1995 роках - період здобуття Україною незалежності й етап розбудови "молодої" держави, перебудова всього суспільного устрою, у тому числі й роботи системи охорони здоров'я, з піком у 1996 році. У 1996-1998 роках спостерігався спад негативних тенденцій, з їх відновленням у 2000-2005 роках, та піком у 2005 році, коли показник смертності в Україні становив 16,7% (за рік померло 745 тис. українців). Це, в тому числі, наслідки тяжкої соціально-економічної кризи 1998-2000 років. Сучасний тренд смертності в Україні можна охарактеризувати як стабільно негативний, хоча останні дані авторитетних джерел вказують на зменшення прямої залежності економічного зростання на здоров'я населення [2,5].

Останнім часом намітилась поступова позитивна динаміка у смертності населення з тенденцією до зниження, проте значне перевищення чоловічої

смертності над жіночою зберігається. При цьому перевищення смертності серед чоловіків спостерігається в усіх вікових групах і найбільше - у вікових групах 45-59 років, тобто в найбільш активному працездатному віці. Незважаючи на деяку позитивну динаміку загального коефіцієнта смертності за останні п'ять років, він у 2017 році був одним із найвищих у Європі.

Причини смертності дорослого населення в Україні станом на 2018 рік розподілялись так: високий рівень смертності від ендогенних причин (хвороби системи кровообігу та новоутворення) поєднується з не менш значущим рівнем смертності від екзогенних чинників (нещасні випадки, травми та отруєння, інфекційні хвороби, хвороби органів дихання та органів травлення).

У середньому до 86% усіх смертних випадків сьогодні в Україні припадає на три основні класи причин смерті: хвороби системи кровообігу, новоутворення і зовнішні чинники. В ієрархії причин смерті населення нашої країни в 2017 році, як і попередніми роками, перші п'ять місць стало посідають: хвороби системи кровообігу, новоутворення, зовнішні причини смерті, хвороби органів травлення і хвороби органів дихання.

Таким чином, в Україні, починаючи з середини 1970-х і до 2017 року включно, більше половини смертей були зумовлені хворобами системи кровообігу. Україна за смертністю від серцево-судинних захворювань (ССЗ) посідала перше місце в Європі. За даними ВООЗ у 2011-2012 роках від ССЗ померло 440 тис. українців. Україна очолює рейтинг смертності серед європейських країн від інсультів, інфарктів та інших ССЗ [6]. За даними офіційної статистики - майже 70% смертності населення України спричиняється серцево-судинними захворюваннями. Переважно це люди працездатного віку. Так, за даними МОЗ України, смертність від серцево-судинних хвороб складає 65% загальної смертності населення в Україні. Серед хвороб системи кровообігу виділяються ішемічні хвороби серця (68,5% загального числа померлих у цьому класі у 2014 році) та хвороби, що характеризуються підвищеним кров'яним тиском (0,1%) [7]. Останніми роками, різко зріс рівень смертності серед людей найбільш продуктивного віку - від 30 до 59 років. За даними Європейського співтовариства кардіологів, українські чоловіки відносно молодого віку (30-44 роки) помирають у 6 разів частіше, ніж їх однолітки з країн ЄС. Загалом в Україні через ССЗ у 2015 році померло понад 420 тис. громадян (на другому місці онкологія – понад 83 тис.) [6]. Це свідчить про занадто низький рівень профілактики, діагностики та лікування серцево-судинних захворювань. За даними Європейського співтовариства кардіологів, 80% інфарктів та інсультів можна попередити [8].

Друге місце серед причин смерті за поширеністю займають новоутворення (переважно злоякісні): у 2016 році смертність від новоутворень становила 184,9 померлих на 100 тис. населення [2]. Третє місце стало посідають зовнішні причини. Так, за даними офіційної статистики 2016 року смертність від зовнішніх причин склала 72,9 на 100 тис. осіб [2].

Список використаних джерел:

1. Юрочко Т. П. Здоров'я населення як стратегічна складова сталого розвитку України / [Юрочко Т. П.] // *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ.* - 2018. - Розділ 2. - С. 49-103.
2. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2016 рік. - МОЗ України, ДУ "УІСД МОЗ України", Київ, 2017р., 516 с.
3. Holland W., *European Community Atlas of Avoidable Death. Second edition. Volume one.* - Commission of the European Communities Health Services.
4. Рингач Н.О. Державне управління охороною здоров'я як складовою системи забезпечення національної безпеки. - Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління, Київ, 2010р.
5. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення. - Монографія, Житомир, 2015р., 564 с.
6. Прудка Н. Скільки коштують інфаркт та інсульт? Уряд дає 200 млн на медичний експеримент. - Главком, 27 червня 2017р.
7. Академік Володимир Коваленко: "У протидії серцево-судинним захворюванням пріоритет має надаватися профілактиці". - *Голос України*, 16 лютого 2017р.
8. ВОЗ, http://www.who.int/cardiovascular_diseases/about_cvd/ru.

АНАЛІЗ МЕДИКО-ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ СТАНОМ НА 2018 РІК.

Перехрест Олександр Вікторович,

*студент кафедри громадського здоров'я,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: perekhrestov@krok.edu.ua*

Сабліна Людмила Володимирівна,

*кандидат медичних наук, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sablinalv@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6094-8587>*

В більшості науково-аналітичних публікацій стосовно демографії, Україну називають країною Європейського регіону з незадовільними показниками здоров'я, низькими показниками середньої очікуваної тривалості життя, поширеною, безвідповідальною до стану свого здоров'я, поведінкою населення (вживання тютюну та алкоголю, ожиріння, низький рівень фізичної активності, високий рівень стресів) [1].

Аналіз офіційної статистики дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в Україні з медико-демографічними показниками з позиції людського капіталу. За даними Державної служби статистики, чисельність населення в Україні протягом останніх 27 років (1991-2018рр.) неухильно скорочується, тобто спостерігається стійка депопуляція [2].

Перевищення показників смертності над народжуваністю є характерним не лише для України. У більшості країн Європи також спостерігається депопуляція. Україна вирізняється лише масштабністю та темпами депопуляції. З 1993 року, коли фіксувалася найбільша чисельність населення України - 52,2 млн. осіб, до кінця 2017 року населення нашої країни зменшилося майже на 10 млн. осіб (з 2014 року - без урахування окупованих територій Криму, Севастополя, частини Донбасу). При цьому, понад 80% загального скорочення населення за вказані роки припадає саме на природне зменшення [3].

Тенденції на покращення ситуації не очікується, оскільки, станом на 1 квітня 2018 року, чисельність населення України становила 42,3 млн. осіб, тоді як у відповідний період 2017 року цей показник становив 42,5 млн. осіб [4].

Причини депопуляції в Україні.

1. Соціальні катастрофи 1930-1940 років, затяжна системна криза 1990 - х років негативно вплинули на природний процес демографічної еволюції та призвели до помітних деформацій вікової структури населення, передчасної смертності близько 16 млн осіб.

2. Низький рівень народжуваності впродовж останніх 40 років.

Вище названі причини обумовили вичерпання демографічного та відтворювального потенціалу і, зрештою, не могло не призвести до депопуляції і скорочення чисельності населення [1].

Деяке «покращення» ситуації, а саме «сповільнення» депопуляції на початку XXI століття було обумовлене:

1. Входженням у дітородний вік дівчат, народжених у 1980-х роках, коли значно зросли показники народжуваності.

2. Входженням до контингенту літніх людей малочисельних поколінь 1940-х років, що сповільнювало зростання числа смертей у нульових роках ХХІ століття.

Однак, за прогнозами авторитетних експертів, вплив обох цих чинників практично вичерпав себе, і вже на початку 2020-х років число потенційних матерів повернеться до рівня початку 1990-х років, а зростання числа літніх людей знову набере силу за рахунок поколінь, народжених наприкінці 1940-х і у 1950-х роках. Внаслідок цих змін, сприятливі з точки зору «сповільнення» темпи скорочення чисельності населення у 2000-2014 роках, у подальшому знову стають несприятливими.

Таким чином, в Україні наприкінці ХХ - початку ХХІ століть, встановився тип відтворення населення, притаманний тривало воюючим країнам: надвисока смертність - наднизька народжуваність [5].

Враховуючи досить високий рівень старіння населення, перманентний стан соціально-економічних трансформацій, сучасну геополітичну ситуацію в Україні - депопуляція набула спонтанно-сталого характеру і поки що немає вагомих ознак її пом'якшення, навіть за умови підвищення народжуваності та зниження смертності.

Сьогодні в Україні відбуваються зміни в адміністративно-територіальному устрої, що дуже важливо враховувати й під час аналізу медико-демографічних показників, особливо з точки зору розвитку людського капіталу. Аналіз динаміки чисельності та природного приросту населення України в регіональному розрізі покаже перспективи розвитку регіонів, виклики та соціальне навантаження, яке може бути в тому чи іншому регіоні. Такий аналіз також потрібно враховувати під час планування запровадження трансформацій у сфері охорони здоров'я [1].

У регіональному розрізі динаміка чисельності населення України має певні відмінності. Найбільший показник природного скорочення спостерігається у так званих «аграрних регіонах», а саме: Чернігівська (-10,3%), Сумська (-8,9%), Полтавська (-8,3%), Черкаська (-7,8%), Кіровоградська (-7,7%), Запорізька (-7,1%). Дещо краща ситуація в Західному регіоні України (Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській областях) та у місті Києві, в яких темпи скорочення населення значно менші, а в деяких навіть з позитивною динамікою. Однак така картина скоріше обумовлена міграційними процесами, аніж природним відтворенням населення [3].

Таким чином, аналіз динаміки чисельності населення України показав, що наша країна належить до країн із досить високим рівнем старіння населення. За величиною частки осіб віком 60 років і старше в загальній чисельності населення вона належить до 30 найстаріших держав світу, зі зростанням індексу старіння (кількість осіб старше 65 років у розрахунку на 100 дітей віком до 15 років) за останні 25 років майже вдвічі, в тому числі в міських поселеннях, де переважають малодітні сім'ї - в 2,3 рази, у селах - лише у 1,4 рази [5].

В Україні частка осіб віком понад 65 років у 2016 р. Становила майже 16%. За шкалою ООН, країнами зі старим населенням вважають країни, в яких частка населення віком понад 65 років складає більше 7%. Тож населення України оцінюється як дуже старе [5].

У перспективі старіння населення залишатиметься для України важливою проблемою, особливо якщо врахувати сучасний та очікуваний негативні впливи на його віковий склад міграційних процесів, епідемії туберкульозу і ВІЛ/СНІДу, найбільших втрат від яких зазнають групи молодого та середнього працездатного віку.

Список використаних джерел:

3. Юрочко Т. П. Здоров'я населення як стратегічна складова сталого розвитку України. / *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ*. 2018. Розділ 2. С. 49-103.
4. Статистика населення України, URL: <http://database.ukrcensus.gov.ua>. (дата звернення: 05.04.2021)
5. Дані Державної служби статистики України, <http://database.ukrcensus.gov.ua>.
6. Показники чисельності населення України. Державна служба статистики України (Держстат), URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 05.04.2021)
7. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2016 рік. МОЗ України, ДУ "УІСД МОЗ України", Київ, 2017р., 516 с.

ОЧІКУВАНА ТРИВАЛІСТЬ ЖИТТЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК РІВНЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ТА СТАНУ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.

Родина Наталія Сергіївна,

*студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rodynans@krok.edu.ua*

Єна Анатолій Іванович,

*доктор медичних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yenaai@krok.edu.ua,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5907-7112>

Показник очікуваної тривалості життя (ОТЖ) - один із ключових показників, що входять у розрахунок індексу розвитку людського потенціалу - головного інтегрального показника для міждержавних порівнянь рівня та якості життя населення, стану громадського здоров'я. Зміна ОТЖ може бути наслідком проведення економічних, політичних, соціальних реформ в Україні, а також зміною ідеології українського соціуму. Очікувана тривалість життя у всьому світі поступово зростає [1].

У цілому за цей період ОТЖ в Україні для чоловіків зросло на 4 роки (місто - на 4,2 роки, село - на 3,7 роки), а для жінок - на 2,4 роки (місто - 2,5 роки, село - на 2 роки). Максимальне зростання ОТЖ зафіксовано у 2009 році: у чоловіків на 2 роки, у жінок - на 0,85 роки, при цьому тривалість життя міських чоловіків збільшилась на 2,05, а сільських - 2,12 роки; у жінок, навпаки, зростання тривалості життя було дещо вищим у містах, ніж у селах (відповідно, 0,90 і 0,75 роки). У 2016 році в Україні був досягнутий історичний максимум ОТЖ для жінок - 76,4 року. Для чоловіків цей показник склав 66,7 року. Навіть якщо зважити на певну неточність розрахунку показників ОТЖ, враховуючи непевність розрахункових даних статеві-вікового розподілу населення від бази перепису 2001 року, наявний факт прогресу в підвищенні життєздатності населення в Україні [2].

Однак, за сучасними європейськими мірками, сам по собі цей показник є дуже низьким: за ОТЖ Україна відстає від більшості розвинутих країн, і це відставання наростає, іноді перевищуючи 10, а у чоловіків - майже 15 років. Аналіз внеску до зростання тривалості життя змін смертності від основних класів причин смерті також вказує на відновлювальний характер цього зростання. Дещо кращою в Україні є ситуація у жінок, у яких спостерігається перевага у зростанні ОТЖ за рахунок зниження смертності від захворювань системи кровообігу. Проте, загалом ця перевага є дуже незначною.

Аналіз показників ОТЖ залежно від типу поселення (місто-село) свідчить про довготривале відставання показників сільського населення, яке зазвичай пов'язують із різною доступністю до медичної допомоги. Не менш важливими є відмінності в способі життя, у тому числі у споживанні алкоголю. На це вказує, зокрема, статистика смертності від алкогольних отруєнь.

Показники ОТЖ в Україні мають й доволі відчутні регіональні особливості, які можна поділити на три групи (залежно від рівневих і структурних характеристик тривалості життя) [3]:

- області з відносно сприятливою ситуацією - це західні області України (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська та Чернівецька області), в яких спостерігаються менші відмінності між чоловіками та жінками, міським і сільським населенням. Для цього регіону характерний найвищий рівень дожиття до похилого віку;
- області з вкрай несприятливою ситуацією з тривалістю життя населення (Дніпропетровська, Житомирська, Київська, Кіровоградська, Херсонська та Чернігівська області), в яких ОТЖ є нижчою, ніж у цілому по Україні, а частка тих, хто доживає до старості, - найменшою.

Слід зазначити, що у зв'язку з тимчасовою окупацією АР Крим та м. Севастополь, а також проведенням АТО, ООС на території Луганської та Донецької областей, даних стосовно цих регіонів наразі або немає зовсім (АР Крим, м. Севастополь), або є неповні за певний проміжок часу (Луганська та Донецька області), тому вони не можуть бути використані для порівняння та аналізу в динаміці за останні роки.

Регіональні відмінності в смертності та тривалості життя в Україні обумовлені низкою чинників, вирішальними серед яких є рівень екологічного неблагополуччя, стан самозбережувальної поведінки людей і вплив стресових факторів. У 2006-2016 роках територіальна диференціація смертності визначалась переважно смертністю у тих самих вікових групах (від 20 до 65 років), які зробили основний внесок у зниження тривалості життя всього населення країни. Вплив на регіональні відмінності смертності у дитячому і похилому віці був обмеженим.

Головна причина низької ОТЖ в Україні полягає в тому, що значна частина смертей відбувається передчасно і від причин, безпосередньо не пов'язаних з віком, тобто, не детермінованих процесом старіння.

Аналіз довготривалих тенденцій ОТЖ в Україні, як і її зміни останніми роками, дають можливість з певним наближенням передбачити очікувану динаміку смертності та тривалості життя на найближчі 10-15 років. Зрозуміло, що неможливо передбачити одну єдину траєкторію, якою рухатимуться відповідні показники. Можна лише наближено окреслити ту область їх значення, всередині якої ця траєкторія пройде з достатньо високим ступенем ймовірності. Враховуючи реалії затяжної системної кризи в Україні, відсутність проведення кардинальних реформ, можна стверджувати, що найбільш реальна траєкторія зміни тривалості життя відбуватиметься за песимістичним сценарієм.

З огляду на сучасну кризову медико-демографічну ситуацію в Україні саме збереження та поліпшення здоров'я населення має стати одним із найважливіших пріоритетів державної політики.

Список використаних джерел:

1. Юрочко Т. П. Здоров'я населення як стратегічна складова сталого розвитку України / [Юрочко Т. П.] // *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ.* - 2018. - Розділ 2. - С. 49-103.

2. Дані медстату України, <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2016 рік. - МОЗ України, ДУ "УІСД МОЗ України", Київ, 2017р., 516 с.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ГРОМАДСЬКЕ ЗДОРОВ'Я»

Сумець Олександр Михайлович,

доктор економічних наук, професор,

ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», Київ, Україна,

e-mail: Sumets.alexander@gmail.com,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Громадське здоров'я – це сфера, що підпорядковується безпосередньо державі. А це значить, що держава є відповідальною за рівень здоров'я народу, нації, кожного громадянина. Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), «здоров'я – це стан повного фізичного, психічного та соціального добробуту, а не лише відсутність хвороб чи недуг». В електронній публікації [1] зазначається, що «громадське здоров'я включає в себе: захист здоров'я, профілактику захворювань і зміцнення (збереження) здоров'я. Простіше, громадське здоров'я – це запобігання захворюванням, травматизму, інвалідності та продовження тривалості життя, при умові ведення здорового способу життя в здоровому середовищі й умовах життєдіяльності для теперішнього та майбутніх поколінь». То ж, з наведеної констатації слідує один суттєвий висновок: для якісного і своєчасного захисту здоров'я, профілактики захворювань і зміцнення (збереження) здоров'я нації і кожного окремого громадянина будь-якої країни перш за все необхідно налагодити належне управління та адміністрування у сфері громадського здоров'я. А для цього на державному рівні необхідно здійснити програму підготовки фахівців відповідного кваліфікаційного рівня. Така підготовка може здійснюватися як у спеціалізованих медичних закладах освіти, так і вишах, що готують фахівців у сфері менеджменту та адміністрування і в яких є спеціалізовані випускові кафедри.

У рамках Угоди про асоціацію з Європейським Союзом наша країна робить, хоча і дуже повільно, послідовні кроки щодо розвитку системи громадського здоров'я в наступних стратегічних сферах:

- біологічна безпека;
- протидія неінфекційним захворюванням;
- національна система крові;
- освіта;
- комунікація [2].

Позитивним фактом у цьому є той, що все ж освіта виокремлена як окремий стратегічний напрям. З цього приводу в публікації [2] зазначено, що «в освіті розвиток сфери громадського здоров'я і її наступне поліпшення буде забезпечено за рахунок навчання та тренування кваліфікованих кадрів. Національні експерти будуть брати участь [2; 3]:

– у розробці та впровадженні освітньої програми до- та післядипломної освіти у сфері громадського здоров'я;

– адвокації, включення спеціальності «громадське здоров'я» у перелік галузей знань і спеціальностей;

– розробці Національного плану з розвитку людських ресурсів у системі громадського здоров'я».

З огляду на вищезазначене в реалізації запропонованої концепції заклади освіти будуть відігравати одну із основних ролей, оскільки у них зосереджений потужний науковий потенціал, сучасні технології і методики викладання.

Зклади освіти, які будуть здійснювати підготовку фахівців для сфери громадського здоров'я, у своїй концепції повинні чітко окреслити основний фокус своєї освітянської діяльності. З погляду автора, такий фокус повинен бути спрямований на підготовку фахівців не тільки до фахової роботи, але й до організаційно-управлінської та аналітичної діяльності в сфері громадського здоров'я (рис. 1).

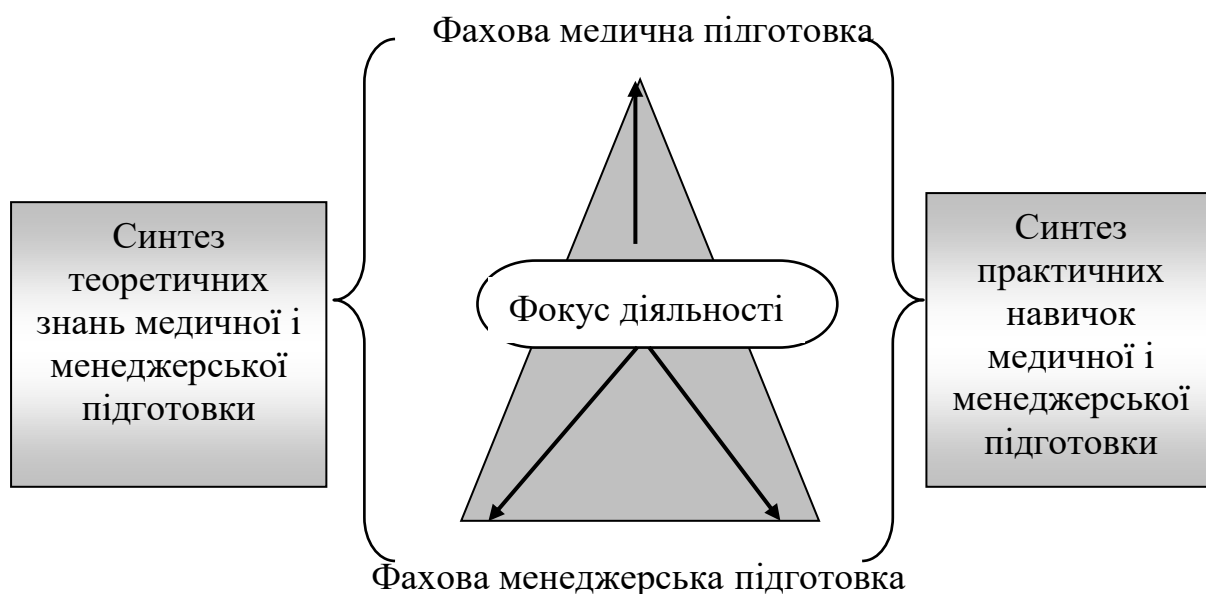


Рис. 1. Структура фокусу діяльності закладу освіти при підготовці фахівців для сфери громадського здоров'я

Джерело: розроблено автором

На думку автора, освітянська діяльність вишів повинна поєднати підготовку фахівця для сфери громадського здоров'я, що буде займатися лікувальною чи профілактично-реабілітаційною діяльністю, з підготовкою, яка надасть можливість такому спеціалістові якісно і своєчасно розробляти відповідні управлінські рішення, фахово їх обґрунтовувати, реалізовувати і контролювати їхнє виконання.

Отже, здобувач освіти, який має намір стати фахівцем у сфері громадського здоров'я повинен бути готовим до сприйняття інформації (знань) одночасно з двох різних сфер – сфери медицини і сфери управління та адміністрування. З цього слідує, що до розробки відповідної освітньо-професійної програми необхідно залучити щонайменше дві профільні кафедри університету. Це мають бути: кафедра, що буде здійснювати фахову медичну

підготовку здобувачів, і кафедра, діяльність якої буде спрямована на формування компетенцій з управління та адміністрування.

За необхідності можна прийняти форму організації навчального процесу із залученням, наприклад, кафедри менеджменту та публічного адміністрування іншого закладу освіти. Проте така форма хоча і на практиці можлива, але її важко реалізувати. А тому кращім варіантом буде той, коли процес підготовки здобувачів буде організований в одному закладі освіти. Це спрощує логістику навчального процесу і зменшує витрати часу здобувачів на переміщення. Крім того, узгоджувати навчальний план з такої підготовки в одному виші простіше, ніж це робити в двох університетах.

Ще існує одна можлива форма організації освітнього процесу для підготовки фахівців для означеної сфери – це коли профільний медичний заклад залучає фахівців з іншого(-их) закладу(-ів) освіти (у даному випадку йде мова про професорсько-викладацький склад спеціалізованих кафедр менеджменту та адміністрування).

При формуванні освітньо-професійної програми «Громадське здоров'я» для підготовки відповідних фахівців необхідно враховувати такі особливості. Перша – це фахова медична підготовка, яка надасть здобувачам можливість оволодіти базовими компетенціями медичного працівника. Друга – це підготовка до здійснення організаційно-управлінської та аналітичної діяльності в сфері громадського здоров'я. То ж з урахуванням цих особливостей необхідно фахово підійти до формування освітніх компонент програм – і обов'язкової компоненти, і вибіркової компоненти. Які труднощі можуть виникнути при цьому? По-перше, встановлення відсоткової частки як у обов'язковій, так і у вибірковій компонентах навчальних дисциплін медичного спрямування і дисциплін з менеджменту та адміністрування. Можливо це буде такий відсоток: 60 % – це дисципліни медичного спрямування, а 40 % – це дисципліни менеджерського спрямування. А можливо ці відсотки будуть іншими. Відповідальність за це лежить на гарантові програми і проектній групі. Також важливою є думка стейкхолдерів, а саме роботодавців, які компетенції повинні мати майбутні фахівці.

Сфера громадського здоров'я є сферою специфічною. А тому слід звернути увагу при підборі дисциплін освітньої програми на те, щоб вивчення обраних навчальних курсів надали можливість здобувачам сформувати відповідні компетенції.

З цього слідує і мета створення новітніх освітньо-професійних програм підготовки фахівців – формування у здобувачів освіти здатності застосовувати набуті знання, уміння та навички з дисциплін загальної та професійної підготовки для вирішення типових завдань діяльності на керівній посаді щодо запобігання (захисту і профілактики) захворюванням, травматизму, інвалідності, зміцнення (збереження) здоров'я та продовження тривалості життя людей.

Відповідні освітньо-професійні програми повинні забезпечити здобувачам отримання диплома про вищу освіту державного зразка, який гарантуватиме їм придатність до працевлаштування. Тобто фахівець, який оволодів програмними результатами навчання та придбав відповідні компетенції, буде підготовлений до

роботи в сфері громадського здоров'я і відповідно до Національного класифікатора видів економічної діяльності України, може займати первинні посади за професійними назвами робіт кваліфікаційної групи «Менеджер (управитель) з громадської охорони здоров'я», що характеризуються спеціальними професійними і надпрофесійними компетенціями відповідно до об'єкту діяльності в сфері громадського здоров'я.

У висновку варто зазначити, що діюча на цей момент часу в одному із не багатьох закладів освіти України – університеті економіки і права «КРОК» – освітньо-професійна програма «Громадське здоров'я» багато в чому задовольняє вимогам підготовки фахівців для означеної сфери. Однак головним є те, що здобувачам, які успішно виконають запропоновану програму, буде надана можливість займати цілу низку відповідних первинних посад, а саме: «Молодший науковий співробітник (гігієна, епідеміологія, біологія, екологія)», «Менеджер (управитель) з громадської охорони здоров'я», «Менеджер (управитель) із страхування», Менеджери (управителі) в допоміжній діяльності у сфері страхування», «Епідеміолог», «Державний експерт», «Консультант (в апараті органів державної влади, виконкому)», «Помічник-консультант народного депутата України», «Радник (органи державної влади)», «Спеціаліст державної служби» [4].

Кожна освітня програма, що спрямована на підготовку чи допідготовку фахівців до управлінської діяльності у сфері громадського здоров'я, повинна мати свої родзинки. В даному випадку такими є: розвиток соціальних комунікацій; системне мислення, клієнто-орієнтований підхід, формування аналітичних навичок у роботі з великими базами даних; професійно-орієнтована підготовка в області менеджменту та адміністрування сфери громадського здоров'я; систематичний обмін практичним досвідом між претендентами освіти, практиками і професорсько-викладацьким складом профільних університетів.

Список використаних джерел:

1. Громадське здоров'я в світі та Україні. URL : http://cgz.vn.ua/problematika-gromadskogo-zdorovya/problematika-gromadskogo-zdorovya_445.html (дата звернення 6.04.2021).
2. П'ять стратегічних сфер системи громадського здоров'я в Україні. URL : <http://www.network.rv.ua/2019/03/26/5-stratehichnyh-sfer-systemy-hromadskoho-zdorovja-v-ukrajini/> (дата звернення 6.04.2021).
3. Побудова нової системи громадського здоров'я в Україні. URL : <https://moz.gov.ua/article/news/pobudova-novoi-sistemi-gromadskogo-zdorovja-v-ukrajini> (дата звернення 6.04.2021).
4. Університет КРОК. Громадське здоров'я (спеціальність). URL : <https://www.krok.edu.ua/ua/navchalni-programi/im/gromadske-zdorov-ya> (дата звернення 6.04.2021).

**НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»
23 квітня 2021 року**

*Технічний редактор: Алькема В.Г.
Оригінал-макет підготувала: Кашуба С.О.*

Підписано до друку 30.04.2021 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 17.46. Наклад 300 прим.
Зам. 243

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80
e-mail:Print@krok.edu.ua