

СЕКЦІЯ 1
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ

Науковий модератор:
к.е.н. доцент Дорошук Г.А.

THE ANALYTICAL TOOLS IN THE PRICING MANAGEMENT

Artamonova N.S. ass .prof.
Shady A., (Libya) bachelor
Odesa National Polytechnic University
Odesa, Ukraine

Pricing management is an important factor in enterprise stability. The price control system is based on integration of account, analysis, control and planning of activity of the management subjects.

An object of that system is financially – economic activity by enterprises from theoretical aspects to the acceptance of administrative decisions [1-3].

An aim is stable development and providing of competitive advantages for the subjects of management.

Complex of tasks includes:

- Study and forming of expenses mechanism are taking into account optimization of productive process and features of work of enterprise in the conditions of market.

- Forming of informative base is for development of registration politics of subject of management. Control is after accordance of registration politics of strategy of productive and marketing development.

- Adjusting of prices is taking into account instability of market environment.

- Forming of commodity assortment and his adjustment is taking into account profitability of separate types of products.

- Development of forms and methods of conduct of administrative account, organization of the internal checking (ICS) systems, is on an enterprise.

The management of prices is based on the marginal conception [4].

The marginal model of prices is conceived by dividing on the variables permanents and marginal constituents.

This model consists of:

Determination of multiple-path of price on the products for enterprises that they work in a high competition

Adjusting of price and the grant of discount from the price of products.

1) The marginal of costs (MC) are entered together with variable and permanent of costs. It's a formula

$$MC = VC + VPC, \quad (1)$$

VC - variable of costs (material, safety of workes, ets);

VPC - variable part of the permanents of cost (depreciation of active capital assets, ets)

On the base of MC determined of:

optimal of price (OP);

shot-term lower limit of price (STP);

long-term lower limit of price (LTP);

prime price (PP).

$$STP = MC \quad (2)$$

$$LTP = PP=VC+PC \quad (3)$$

$$OP = PP + I (\text{Income}) \quad (4)$$

The changes of price are possible only within the limits of range OP – LTP. This is a niche for flexibility of price and will give a profit at a decrease of demand.

Dividing of permanents (or mixed)of costs into variable part and permanent part is it formula:

$$Y = A_0 + A * X, \quad (5)$$

where Y - of permanents (or mixed) of costs;

A₀ - permanent part that is unconnected with the production's volume;

A - variable part that is related with the production's volume.

2) Adjusting of price and the grant of discount from the price of products.

The size of discount from a price is depend on the structure of expenses and state of market condition.

If in the structure of prime price greater part is permanent of cost, then for such products a discount from a price without risk.

If in the structure of prime price greater part is variable of cost, then discount from a price is risky.

Possibilities for flexibility of price is grow shot.

That the size of discount did not influence on the profit of enterprises it is necessary to define next indexes:

X – increase of production's volume;
E – elasticity of demand.
It's a formula:

$$X=P/R-P+(1-V1)*C, \quad (6)$$

where P – size of discount from a price;
R – income at the bases of price;
C – prime price of unit production;
V1 – variable of costs are in the structure of prime price .

$$E=X*(R+C)/P \quad (7)$$

What more size of discount from the price production there more must be elasticity of demand.

If this condition is not observed, then discounts are impossible. It will result in financial destabilization of enterprises.

These analytical instruments will be useful to economic development of Libya.

References:

1. Management by expenses on an enterprise. Train aid./ Krajuchina G. : The standard of 3 Generation –Piter, 2012. –592 p.
2. Davidovich I. Management by expenses. Ed. Manual.- Kiev, Center of educational literature, 2008. -320 p.
3. Kozachenko A. Management methods by expenses. Strategic management / www. elitarium.ru /2010/11/10metody_upravljenija_zatratami.html.
4. Methodical pointing for practical on discipline of "Management by expenses". For the master degree of speciality "Management of organizations and administration" (specific categories: business-administration) / Compiler: ass. prof. Artamonova N.S. – Odessa: ONPU, MB 07039 № 3336 – PC – 2016.

НАЙ-НОВИТЕ МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Лукьянчук О. М., старши преподавател в катедра «Мениджмънт»

Попряга М.В., студент

Одеськия национален политехнически университет

м. Одеса

Понятието «управление» е доста разпространено и се третира по различен начин. В него са сведени различни положения, роли, дейности и функции.

Сред множеството от различни методи трябва да се подчертаят следните методи на управление:

- организационни и административни, базирани на директни политически насоки;
- икономически, причинени от същите стимули;

социално-психологически, които се използват за повишаване на социалната активност на служителите на субекта на икономическата дейност.

Основата за избор и прилагане на методи за управление могат да бъдат следните принципи:

- целенасоченост, т.е. приложението трябва да насърчава служителите да действат за постигане на определена цел или цялостност;
- възможността за изпълнение, т.е. трябва да има възможност за разработване и прилагане на мерки, които да позволят реализирането на избрания метод на влияние
- приспособимост, т.е. използваните методи трябва да бъдат във форма, която им позволява да се адаптират към променящата се ситуация;
- ефективност, т.е. използването на избрания метод следва да гарантира постигането на максимален възможен социален и икономически ефект при минимални разходи.

За управляване важна е класификация на методите за управление. Те включват:

- метод на управление според целите;
- методи за развитие и оптимизиране на управленски решения [1].

Структурата на методите за управление на икономиката включва организационно и производствено планиране, метод на комплексни целеви програми, търговско изчисление, система от икономически регулатори на икономическата дейност.

Методите за икономическо управление имат два аспекта на изпълнение. Същността на първия аспект:

- формиране на данъчната система на предприятието;

– дефініране на ефективна амортизаційна політика, която би улеснила актуалізоването на матеріалните активи на підприємствето [2].

Съвременната система за управління на персонала включва:

- стратегіческа орієнтація
- орієнтоване към своєчасно адаптиване на системата за управління на персонала към промяна
- външна среда
- човешки фактор
- най-важният ресурс са служителите
- оптимално групіране на произведения, мултидисциплінарні спеціалності
- самоконтрол и самодисципліна
- гъвкава організаційна структура, розвитие на хоризонталні връзки, които осигуряват ефективно взаємодієвме между звена и служители
- стилът на управління е изграден върху интересите на всички служители в цілостния успех на підприємствето като ціло
- сътрудничество
- високий интерес на служителите към съвместен резултат
- дейности в интерес на обществото [3, 4].

Література:

1. Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту / О.В. Рудінська, Н.І. Ленська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Том 15, Вип. 2(33). – 2016. – С. 105-122.
2. Мартиненко В.П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства [Текст] / В. П. Мартиненко, Л. С. Шиманська// Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2016. – Вип. 17. – С. 112-116.
3. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf (дата звернення: 29.11.2018).
4. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Артамонова Н.С., к.е.н., доц.

Лебеденко А.В., Величко М.Р.

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Перебудова в усіх сферах соціального та економічного життя суспільства поширюється і на виробниче підприємство як основна ланка народного господарства [1,с.8]. Перехід до ринкової економіки, до нових форм ведення господарської діяльності підприємства таким як госпрозрахунок, самофінансування, самоокупність, оренда вимагає відповідної перебудови на підприємствах, і перш за все організаційної: вдосконалення структур управління і маркетинго-збутових структур, об'єднання окремих підрозділів, зміни умов оплати праці та матеріального стимулювання.

Структура економіки, виробництва - поділ економіки, економічного об'єкта або економічної категорії на складові частини за певними ознаками, встановлення взаємозв'язків між ними; склад, будова економічного об'єкта [2, с.332].

Організаційно-структурна нововведення являє собою одну з форм впливу на виробничу систему з метою підвищення її ефективності. Це - радикальний захід по мобілізації і використання внутрішніх резервів. Однак вона не повинна бути одноразовою. В умовах ринкових відносин підприємство поставлено перед необхідністю безперервного пошуку і мобілізації внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва, його мобільного організаційної перебудови та оновлення стосовно змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі і всередині самого підприємства.

Область організаційної діяльності підприємства можна визначити за допомогою системної методології, для чого використовується структурно-функціональний підхід. Виробництво є складною соціально-економічною та технічною системою, основними елементами якої є люди і засоби виробництва. Щоб виробництво існувало, необхідно забезпечити зв'язок між його основними елементами, тобто відповідним чином з'єднати їх в просторі і часі. Ці зв'язки і є об'єктом і результатом організаційної діяльності в виробничих системах.

У тому випадку, коли організація розглядається як «анатомія» системи, то під цим слід розуміти структуру зв'язків між її елементами. Коли ж вона виступає як процес або одна з функцій управління, то під цим слід розуміти діяльність, спрямовану на встановлення і забезпечення доцільних зв'язків між елементами системи, що обумовлюють її нормальне функціонування.

У літературі застосовуються такі тлумачення понять «структура організаційна», «структура виробнича».

Структура організаційна - поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установи на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою упорядкування управління, налагодження взаємозв'язку ланок, встановлення співвідпорядкованості, відповідальності [2, с.332].

Структура виробнича - поділ економічного об'єкта на частини, елементи з виробничо-технологічним ознаками (заготівельне, ливарне виробництво, механічна, термічна обробка, складальне виробництво) [2, с.333].

Для визначення поняття терміну «зв'язки» розглянемо найпростішу виробничу осередок. Основними елементами цієї системи є: людина, знаряддя праці, предмет праці. Між ними встановлюються зв'язки за допомогою певних прийомів і методів праці. Така осередок не може існувати без зв'язку з навколишнім середовищем. Звідкись повинні надходити вихідні матеріали і кудись повинна спрямовуватися готова продукція. Це так звані технологічні зв'язки [1, с.9]. Крім того, для нормального і безперервного функціонування системи потрібні зв'язки життєзабезпечення (інфразв'язків).

У елементарній виробничій осередку людина сама керує собою. Осмислює мету і програму своїх дій, приймає рішення, організовує виконання прийнятого рішення, збирає інформацію. Тобто реалізуються зв'язки самоврядування.

Але елементарна осередок діє не ізольовано, а в складі більшої виробничої системи, тому їй необхідні інформаційні зв'язки із суміжними системами, з функціональними системами життєзабезпечення, і з керуючими ланками великої системи. Все це - інформаційно - управлінські зв'язки.

Пропонований методологічний (структурно-функціональний) підхід до визначення сутності організаційних процесів в управлінні виробничими системами дозволяє вирішувати такі завдання. По-перше, він дає можливість більш чітко позначити області організаційної діяльності в виробничих системах - це встановлення і забезпечення доцільних зв'язків у сфері руху і використання засобів виробництва, живого праці та управління. По-друге, дозволяє поглянути на цю діяльність не як на набір окремих заходів і навіть не як на комплекс або систему заходів, а як на проектування та забезпечення щодо повної структури доцільних зв'язків, що обумовлюють ефективне функціонування системи [3, с.11].

З одних і тих же елементів шляхом комбінації різного їх взаємного розташування і зв'язків можна отримати по суті різні системи або різні властивості однорідних систем. Це дає можливість судити про ефективність організації не за сумою ефектів організаційних заходів, а за кінцевим результатом, що виражається в зміні якісного і кількісного стану виходів системи. Такий висновок особливо важливий в умовах переходу до ринку. Ретельно планування і облік організаційних заходів, що існували в минулому на підприємствах, не приводили до суттєвих зрушень в результатах діяльності. При переході підприємств на нові форми власності організаційні заходи стали напрошуватися не самі по собі, а як органічна складова перебудови всієї структури зв'язків, орієнтованої на кінцевий результат - зростання прибутку підприємства.

Поряд з оцінкою ефективності, вираженої в показниках діяльності системи в цілому, з'являється можливість судити про окремі організаційні рішення за якістю проєктованих зв'язків, використовуючи при цьому такі критерії як: економічність способу зв'язку, своєчасність її реалізації, надійність, безперебійність, реальну здійсненність в заданих умовах. Зрозуміло можна застосувати це не до всіх видів зв'язків, але сам по собі принцип передбачає інший погляд на деякі організаційні заходи.

Зміни властивостей основних елементів системи під впливом науково-технічного прогресу, зміна зовнішніх зв'язків під впливом навколишнього середовища або цілей функціонування системи, тягнуть за собою необхідність зміни структури внутрішніх зв'язків [4, 5, 6].

Таким чином перед підприємствами постає проблема прийняття організаційних рішень, які забезпечать реалізацію на підприємстві рішень передбачених планами розвитку в умовах ринкової економіки [2, с.118]. Це завдання має два аспекти: структура повноважень та структура комунікацій.

Спочатку необхідно вирішити, як підприємство повинно бути побудовано організаційно, щоб всі планові рішення приймалися компетентно (рішення про організаційне будову). Далі необхідно з'ясувати, як повинен бути організований сам хід виробництва (рішення про організацію процесу виробництва). Розглянемо представлену на малюнку схему докладніше за елементами.

Рішення про організаційно-структурному будову. Рішення по організаційній будові повинні визначати структуру повноважень і комунікацій.

Структура повноважень. Визначає, хто має, які права і обов'язки, інакше - хто в чому повинен бути компетентний. При побудові структури повноважень необхідно тому визначити структуру робочих місць і пов'язану з цим структуру управління (керівництва) [3].

Структура робочих місць. При побудові структури робочих місць для кожного робочого місця, займаного конкретною особою, визначаються чітко окреслені завдання і відповідні права та обов'язки. При цьому необхідно звертати увагу на те, що при «навантаженні» окремих робочих місць завданнями можливі

заміни. Свій відбиток структура робочих місць знаходить в штатному розкладі, забезпеченому характеристикою робочих місць.

Причому, при визначенні завдань для робочих місць необхідно з'ясувати, в якому обсязі делегуються повноваження прийняття рішень.

Останні дослідження показують, що успішні підприємства використовують «плоскі» організаційні структури. Вони в значній мірі переміщали відповідальність на «базис» підприємства, наприклад, шляхом створення «частково автономних робочих груп» у виробництві або відповідно до завдань різних колективів, складених для реалізації проектів.

Як проблему децентралізації можна розглядати те, що керівництвом підприємства втрачається управління інформацією, і рішення, що приймаються на місцях, не координуються.

Структура управління. Структура управління повинна зв'язати окремі робочі місця підприємств відповідно до приписів повноважень і приписами взаємодії один з одним [3, с.11].

Література:

1. Кузин Ю. Методы и модели управления фирмой / Ю. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахнидаров. – СПб. : Питер, 2011. – 432 с.
2. Липсиц И.В. Экономика без тайн. – М.: Дело, 1993. – 155 с.
3. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами. Навчальний посібник / Н.С. Артамонова, М.О. Акулюшина. – Київ: ФОП Сладкевич Б.А., 2017 – 116 с.
4. Дорошук Г.А. Організаційні зміни в системі управління промисловим підприємством/Г.А. Дорошук, С.П. Голубенко// Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. – Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 151-163
5. Дорошук А.А. Райтсайзинг как инструмент управления изменениями и организационного развития / А.А. Дорошук, В.В. Назарова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 20. Частина 1. – 2016. – С. 76-79
6. Дорошук Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одеса: ТЕС, 2012. – 260 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Бровкова О.Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Лобінцева В.В., Му Цзяньмін
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві [1].

Поняття «стратегія» увійшло в управлінську термінологію західного бізнесу в 1950-і рр., коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі стала набувати все більшого значення. Спочатку воно викликало подив, оскільки загальноживаний зміст цього терміна у той час звучав, відповідно до словника Вебстера, як «наука і мистецтво планування бойових операцій великого масштабу». Поступово термін став загальноживаним в бізнесі й інших видах діяльності [2].

Взагалі поняття «стратегія» можна трактувати, як генеральну програму комплексних дій, що визначає для підприємства найголовніші проблеми, цілі, місію, а також розподіл завдань та ресурсів задля їх досягнення.

Стратегічне планування – процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямків діяльності підприємства [1].

У теорії менеджменту концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; міра агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо [3].

Головною відзнакою класифікації стратегії, є те, що велику кількість стратегій неможливо визначити за однією ознакою.

На (рис.1) приведені стратегії підприємства [3].

Загальна стратегія. Загальні стратегії організації тісно пов'язані з цілями. Як правило, при формулюванні загальних стратегій йдеться про визначення альтернатив: розвитку, стабілізації або скорочення діяльності організації в цілому, окремого підрозділу, напрямку тощо. З математичного погляду ці альтернативи можна описати у термінах «зростання». Розвиток — означає позитивні прирости показників, що обрані як критерії (тобто «+» зростання), стабілізація або підтримка досягнутого може трактуватися як «0» — зростання, скорочення — «-» зростання. Підприємство обирає різні способи досягнення визначених параметрів, тобто

обґрунтовуються доступні способи зростання (концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого тощо) чи необхідність скорочення (витрат, «відсікання зайвого», «збору врожаю», ліквідації частини або всього підприємства), чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку організації[4].

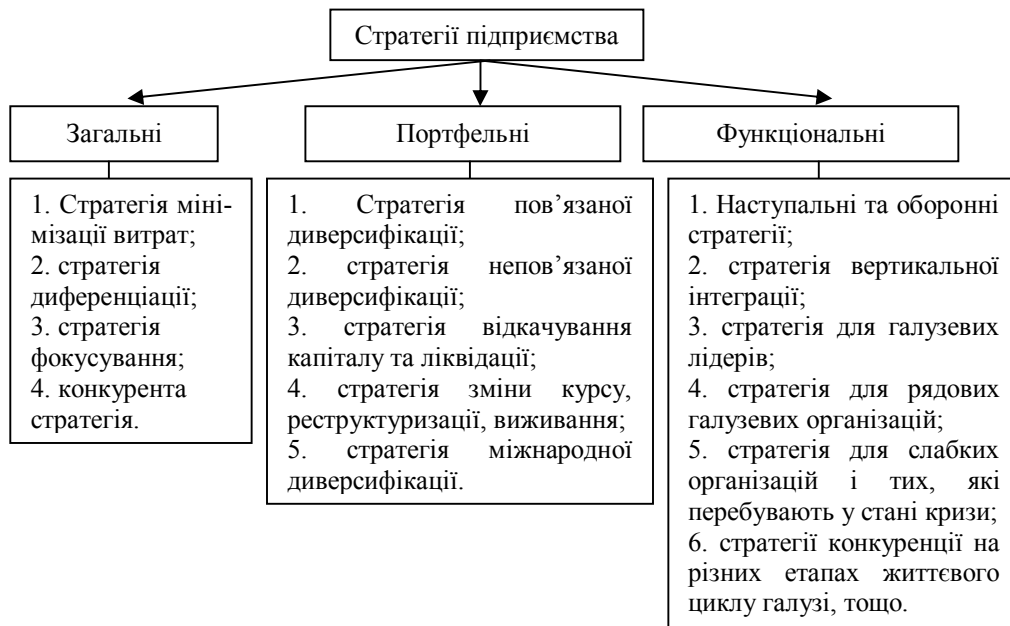


Рисунок 1 – Стратегії підприємства

Портфельна стратегія. Найбільш поширене значення поняття портфель — це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення впливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. Поняття портфель стали широко використовувати для визначення більш-менш різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язана із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань: поступовим виходом із небажаних галузей; продажем підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає всі більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля.

Функціональна стратегія. Це поняття використовується для позначення діяльності тієї або іншої функціональної служби (відділу) в межах загальної стратегії господарського підрозділу. Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління.

Функціональна стратегія доцільна лише для тих функцій, що являють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються переважно під контролем центрального правління фірми: управління капітальними вкладеннями, зв'язок із громадськістю, підтримка престижу компанії, НДР тощо. Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові настанови, а й специфікувати проекти і програми для здійснення їх.

Функціональна стратегія зводиться до орієнтування того або іншого функціонального підрозділу (відділу) в руслі загальної ділової стратегії фірми. Важливо враховувати, що значення тієї чи іншої функції може згодом змінюватися. У 60-ті роки ХХ ст. величезне значення мала функція маркетингу. У 70-ті роки на перший план висунулися інші функції: фінанси, кадри, обробка даних, а в 80-х і 90-х роках найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення [3].

Поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як наявність конкурентних переваг. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній - конкурентів допомагає виявити відмінності, які лежать в основі конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних

можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному.

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури [5].

Чудовим прикладом введення стратегії у підприємство є ТОВ «СЗР». Для даного типу підприємства була вибрана стратегія зросту на основі диверсифікації підприємства. Дане підприємство займається військовою технікою та послугами її експлуатації. Було вирішено затвердити позиції на ринку та розширити свої позиції [6].

Відділ маркетингу відповідає за 1) створення та просування на експортні ринки військової техніки спец. призначення нового покоління і пов'язаних з ним технологій і послуг; 2) проведення глибокої модернізації з урахуванням вимог замовників, а також продовження експлуатаційного ресурсу виробів сімейства «АТО»; 3) просування на експорт; 4) організація ефективної системи післяпродажного обслуговування раніше поставленої за кордон спец. техніки; 5) організація міжнародної кооперації. Джерело отримання – фонд маркетингу (1250 тис. грн.).

Виробничий відділ виконує: 1) Проведення глибокої модернізації обладнання з виробництва спец. техніки сімейства «АТО»; 2) Впровадження нових методів виробництва на основі комп'ютерного моделювання. 3) Скорочення термінів і витрат в дослідно-конструкторських розробках і серійному виробництві. 4) Модернізація виробничих потужностей підприємства, комплексне технічне переозброєння. Джерело отримання – власні кошти підприємства (3 млн. грн.).

НІОКР - 1) Диверсифікація виробництва за рахунок розвитку продукції подвійного призначення на рівні міжнародних стандартів; 2) Пріоритетна розробка перспективних спец. виробів. 3) Впровадження новітніх технологій; 4) Дослідження можливостей подальшого удосконалення моделей «АТО». Джерело отримання – фонд маркетингу (8750 тис. грн.).

Відділ персоналу розробляє: 1) Створення умов для залучення працівників усіх рівнів до процесу поліпшення діяльності підприємства. 2) Забезпечення умов для ефективної праці. 3) Формування єдиної системи підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення кваліфікації. 4) Розвитку корпоративної культури підприємства. 5) Вдосконалення системи оплати праці. Джерело отримання – фонд маркетингу (500 тис. грн.).

Для усунення всіх відхилень від намічених цілей, а також для досягнення запланованих показників реалізується функція контролю.

Контроль дуже важливий для успішного функціонування організації, а особливо на підприємствах з випуску військової техніки спеціального призначення, яким і є ВАТ «ЗЗР». Без контролю почнеться дезорганізація діяльності підприємства, і направити роботу на досягнення поставлених цілей організації, а також реалізацію її стратегії стане надзвичайно складно [6-8].

Зміна навколишнього середовища тим чи іншим чином впливає на підприємство, зумовлюючи його налаштовувати свою роботу згідно цих змін, тобто формувати нову стратегію.

Без нових ідей, мотивацій, цілей та стратегічного розвитку, підприємство має шанс залишитись на ступені нижчій за своїх конкурентів, що скажеться, по-перше, на прибутку. По-друге, підприємство ризикує залишитись без нових клієнтів, а також втратити старих. По-третє, вводячи нові стратегії до підприємства, можливо залучити молодих спеціалістів, які генерують нові ідеї. Що в свою чергу призводить до поліпшення різних сфер організації в підприємстві.

Отже, проаналізувавши отриману інформацію, можна сказати, що стратегічний розвиток підприємства є важливою компонентою для досягнення успіху у бізнесі.

Література:

1. Економіка підприємств. Електронний ресурс. Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування. [Режим доступу]: <https://readbookz.net/book/1/83.html>
2. Економіка підприємства. Електронний ресурс. Стратегічна економіка підприємства. [Режим доступу]: https://stud.com.ua/37059/ekonomika/strategichne_upravlinnya
3. Менеджмент. Електронний ресурс. Стратегії розвитку підприємства. [Режим доступу]: <https://library.if.ua/book/32/2146.html>
4. Стратегічне управління. Електронний ресурс. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації [Режим доступу]: <https://buklib.net/books/26044/>
5. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій // У.В. Щурко/Електронне наукове фахове видання: ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО, 2018. - Випуск 17. - с.402-412
6. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.
7. Продіус І.П., Дорошук А.А. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: Монография. – Одесса: изд-во Одесского юридического ин-та НУВД, 2003. – 137 с.

ПРОБЛЕМА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО ПАРИТЕТУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Аверіхіна Т.В., к.е.н., доц. каф. МЗЕІД

Коваленко А.Б., студентка

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Розвиток персоналу та правильний підхід до його мотивування є важливою умовою успішної діяльності вітчизняних та зарубіжних компаній. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Досвід розвинених країн і країн, що розвиваються, свідчить, що інновації є найефективнішим каталізатором поживлення економіки, вони всебічно сприяють економічній реструктуризації та зростанню продуктивності, а отже, є одним із головних джерел економічного зростання [1].

Мотивація персоналу – це один із найбільш важливих та дієвих способів досягнення позитивного результату в роботі як кожного окремо взятого працівника, так і компанії в цілому. Саме тому, ті компанії які переходять межу «виживання», і прагнуть до «розвитку» та «розширення», в першу чергу мають звернути увагу на рівень мотивації кожного з своїх працівників, адже саме від них, залежить реалізація стратегічних планів керівництва.

Сьогодні все частіше розглядають інноваційний розвиток з позицій творчої та інноваційної активності найманого працівника. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу займає важливе місце в управлінській діяльності персоналом [2].

Для того, щоб підтримувати стан задоволення оплатою праці у спеціаліста, компанія повинна встановити приблизний паритет в оплаті різних груп працівників із зіставними умовами праці. Наслідки оплати праці за розцінками нижчі за середні можуть виявитися для компанії небезпечними. Задоволення всіх вимог, що пред'являються конкурентною боротьбою до заробітної плати і системи заохочень співробітників, розглядаються вищими управлінськими ланками, як крайній захід підтримки зовнішнього паритету в цій області.

Деякі компанії, звертають свою увагу на систему компенсацій. Однак великий обсяг загальних компенсаційних виплат не гарантує закріплення в компанії кращих працівників. Для того, щоб утримати їх на підприємстві, їм слід платити більше, ніж тим, хто працює гірше; і ця різниця в оплаті має бути значною.

Сьогодні керівниками часто застосовуються методи матеріальної мотивації, яка складається з двох частин: постійної (фіксована заробітна плата) і змінної (премії, бонуси, надбавки) (рис.1).

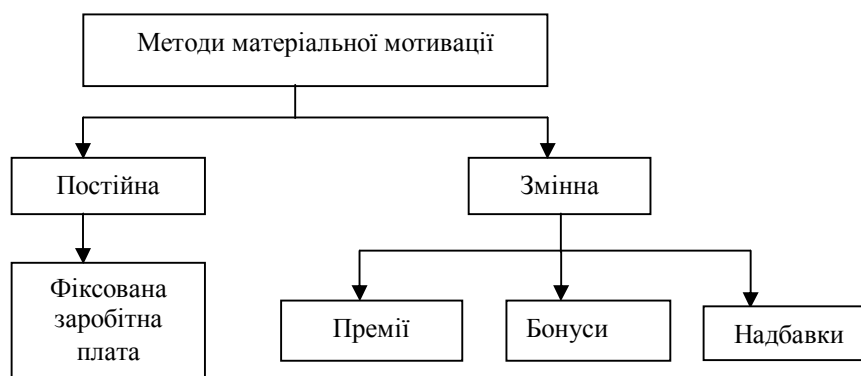


Рисунок 1 – Види методів матеріальної мотивації

Мотивуючий ефект мають обидві. Але молодих, перспективних працівників така система винагороди може не влаштовувати, оскільки вони повинні також бачити перспективи кар'єрного зростання [3].

У компаніях з кількістю співробітників понад 200 чоловік новому співробітнику складно зорієнтуватися, яким же чином він зможе забезпечити собі можливість кар'єрного росту в підприємстві. І основна складність полягає в заплутаній організаційній структурі компанії, безлічі департаментів, керівників, їх заступників та відповідальних осіб.

Така складна організаційна павутина призводить до того, що талановиті та цілеспрямовані співробітники губляться і часто їм важко розібратися в послідовності дій для професійного розвитку та кар'єрного зростання в підприємстві. Результатом є тимчасовий професійний «застій» через використання великої кількості часу на візуалізацію повної картини перспектив кар'єрного росту і розвитку в рамках організації.

Для кожної компанії дуже важливо, щоб співробітники розвивалися не «з під палки», а самостійно прагнули стати першокласними професіоналами. Адже при цьому співробітник докладає значних зусиль для виконання своїх виробничих обов'язків і намагається домогтися для себе кар'єрного росту на підприємстві. В результаті організація отримує якісно виконану роботу і відмінні результати.

Існує кілька способів для співробітників HR-департаменту пояснити працівникам підприємства можливості кар'єрного росту в організації. Одним з найбільш ефективних способів на сьогоднішній день є кар'єрний компас – схематичний малюнок, на якому відображено всі етапи кар'єрного росту в підприємстві і професійного розвитку співробітників.

На жаль, в даний час в Україні спостерігається падіння престижності праці, особливо у суспільному виробництві. Це стало наслідком того, що значна частина населення, не маючи реальної можливості придбання різних благ за рахунок чесною і сумлінною праці, надає перевагу зменшенню рівня власних домагань, зменшуючи потреби. В результаті спостерігаємо трудову пасивність.

Формою прояву трудової пасивності стало зниження у багатьох інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності. Навчання і творчість втрачають свої позиції. У частини працівників підвищилася незадоволеність працею навіть при зростанні заробітної плати, оскільки посилилось відчуття несправедливого її розподілу.

Таким чином, стан трудової мотивації сьогодні характеризується такими ознаками:

- загальною трудовою пасивністю;
- низькою значимістю громадських мотивів праці, професійного і кваліфікаційного росту;
- визначення соціального статусу особистості;
- бажання мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу;
- високим рівнем безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу за своїми здібностями;
- надмірним захопленням грошовим стимулюванням, недоотриманням певних психологічних та етичних норм, при нагородженні;
- відсутність чітко сформульованих критеріїв і умов нагородження державними відзнаками, значне скорочення кількості рядових працівників серед нагороджених;
- зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри [4].

Мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури підприємства, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а не керівника. За загальними спостереженнями, середньостатистичний працівник віддає власне роботі не більше 50% свого часу. Тому оволодіння майстерністю мотивації здатне подвоїти шанси на успіх та перемогу над середньостатистичним конкурентом.

На нашу думку, найбільш ефективними способами матеріального стимулювання кращих працівників, щоб уникнути тривалих і небажаних конфліктів, які, можуть виникнути в разі постійного підвищення зарплати одним і тим же працівникам є:

- комісійні виплати: працівник отримує фіксований відсоток від угоди, яку він здійснив;
- грошові винагороди за виконання завдань, що не входять в повноваження співробітника;
- спеціальні індивідуальні винагороди, такі винагороди виплачуються працівникам в якості нагороди за їх цінності та незамінності для даної компанії, за досвід роботи, а також, за володіння певними навичками;
- програми з розділення прибутку: співробітники отримують певний відсоток прибутку організації.

На сьогоднішній день не існує повного вирішення цієї проблеми. Жодна з нових систем не виключає можливого виникнення конфліктної ситуації. Тому необхідно постійно контролювати питання внутрішнього та зовнішнього паритету в матеріальному стимулюванні працівників.

Література:

1. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.
2. Аверіхіна Т.В. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості / Т.В. Аверіхіна, В.А. Резнік, М.М. Аверіхін // Економіка, фінанси право. – 2018. – № 12. – С. 27 – 30.
3. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menagement.pdf.
4. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
5. Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування // О.М. Лук'янчук, Д.В. Волкова / Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2/ Нац. металург. академія України; заг. ред.. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с. – с.339-349

ВИДИ ТІМБІЛДИНГУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ПРАКТИЦІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Захаркевич Н.П., к.е.н., доцент,
Хмельницький університет управління та права
м. Харків

Згуртований колектив можна порівняти із механізмом, який працює без збоїв та поломок. Сформувати його допомагає тимбілдинг, який з кожним роком стає все більш популярним серед різних компаній. Існує безліч ідей, які можна використовувати з метою перевірки співробітників та формування згуртованої команди.

Під тимбілдингом розуміють корпоративні свята, які включають командні ігри та тренінги. Засновником концепції тимбілдингу вважають автора Хоторнських експериментів 1927-1932 рр. – Елтона Мейо. Джордж Елтон Мейо, вивчивши вплив різних елементів на продуктивність праці в компанії Western Hawthorne Works, довів, що соціально-психологічні фактори здійснюють сильний вплив на продуктивність персоналу. Виявилось, що продуктивність праці у учасників експерименту збільшилася після психологічних стимулів [1]. Експерименти, проведені Е.Мейо довели, що соціально-психологічні стимули здійснюють доволі сильний вплив на продуктивність праці та визначають рівень згуртованості та стабільності колективу.

Вперше про реалізацію концепції тимбілдингу в життя заговорили в 1960 році, при створенні програми з реабілітації американських солдат після війни у В'єтнамі. Програма називалася Rope Courses, що в перекладі означає мотузковий курс. Різні джерела стверджують, що програму взяли на озброєння японці, для підготовки військових. Важливіше сказати про те, що заповзятливі американські підприємці з часом перетворили цю програму в бізнес-послугу, сформувавши тим самим, новий бізнес-напрямок - тимбілдинг.

Діапазон завдань, що вирішується тимбілдингом, можна розділити на дві групи: teambuilding і learnspirit. Teambuilding виконує завдання, спрямовані на формування команди, напрацювання навичок, набуття звичок і досвіду. Learnspirit – це завдання, пов'язані з формуванням командного духу і сприятливої атмосфери всередині колективу.

Також, можна виділити близько 5 основних напрямків, в які тимбілдинг здійснює суттєвий внесок.

1. Поліпшення комунікацій команди: поява знань про командування; розвиток неформальних зв'язків, як всередині команди, так і з клієнтами, партнерами.

2. Рольовий розподіл: осмислення учасниками своїх повноважень і обов'язків; розвиток навичок прийняття відповідальності; формування лідерських якостей.

3. Самооцінка: зростання впевненості в собі завдяки успіхам; прийняття інформації про свої особливості взаємодії і про себе самого; отримання інформації про свої позитивні і негативні особливості взаємодії в команді.

4. Внутрішні резерви: активізація прихованих можливостей, зміна думки про колег; розвиток навичок нестандартного прийняття рішень; розвиток навичок прийняття правильних рішень в стресових і важких ситуаціях; розвиток уміння йти на виправданий ризик.

5. Підвищення ефективності: підвищення продуктивності праці; усвідомлення кожного співробітника членом однієї єдиної команди.

В сучасній науковій та публіцистичній літературі описано безліч видів тимбілдингу [2-5]. Проведемо їх класифікацію та визначимо можливості їх застосування в практиці вітчизняних підприємств. Пропонуємо розподілити види тимбілдингу за місцем їх проведення на дві великі групи: в межах офісу та поза межами підприємства.

Спеціалісти з побудови успішного бізнесу рекомендують періодично змінювати звичний офісний режим, що допоможе працівникові відволіктися і отримати заряд енергії. Зрозуміло, що в приміщенні неможливо влаштувати футбольні змагання, але офісний тимбілдинг має свої переваги. По-перше, це звичні умови, які не викликають дискомфорту. По-друге, в майбутньому офіс не буде здаватись звичним місцем, де необхідно лише працювати. В межах офісу можуть використовуватись такі основні види тимбілдингу:

1. «Діалог в темряві». Так, ще у 1995-му році німецький дослідник Хайнеке запропонував цей вид тренінгу, який заснований на тому, що люди знаходяться в кімнаті в повній темноті і виконують різні завдання. Не маючи змоги бачити один одного вони починають краще розуміти свої співрозмовників і чути їх слова.

2. Ігрові методи. Популярним є проведення корпоративних змагань з популярної гри «Мафія», складання конструкторів, пазлів, також доцільно організувати інтелектуальні ігри по мотиву «Що? Где? Коли?», Брейн-ринг, «Хто найрозумніший?»; розважальні ігри (дартс, перегони на офісних стільцях, гра в комп'ютерні ігри по корпоративній мережі).

3. Кулінарний тимбілдинг. У жіночому колективі можна проводити кулінарні поєдинки, причому можна вибирати різні кухні світу. Це одночасно буде і змагання, і готове чагування для банкету.

4. Арт-тимбілдинг. Творчий тимбілдинг можна проводити двома шляхами:

- створення загальної картини величезних розмірів, яка складається з окремих фрагментів. Колектив ділиться на команди, кожна з яких отримує частину полотна у визначеному розмірі. Вибирається сюжет і деталі для кожного елемента. Згодом всі частини з'єднуються в єдине полотно.

- співробітники поділяються на команди, і вони повинні створити свою картину. Вони можуть бути об'єднані спільною темою або ж мати свій сюжет. Можна провести конкурс на краще полотно або ж просто створити виставку.

5. Тімбілдинг – квест. Останнім часом різні квести знаходяться на піку популярності і це прекрасна можливість, щоб співробітники перевірили один одного в екстремальній ситуації і зблизилися. Завдання для тімбілдингу в квестах найрізноманітніші і вони допомагають визначити прихованих лідерів, виявити можливі конфлікти і зрозуміти, хто не сприймає роботу в команді.

6. Психологічний тімбілдинг. Тімбілдинг заснований на проведенні різних тестів, тренінгів і задач, які допомагають людям краще розбиратись в собі та розуміти оточуючих.

Поза межами офісу також можна проводити безліч видів тімбілдингу. Так, на сьогодні в практиці управління існують такі традиційні види тімбілдингу, як спортивні змагання, корпоративи, виїзди на природу. Однак, івент-компанії пропонують і інші способи проведення спільного дозвілля такі як: творчі майстер-класи, театральні постановки, шоу талантів, міні-подорожі тематичного спрямування, екстремальний та екологічний тімбілдинг. Розглянемо ці види тімбілдингу більш детально.

1. Спортивний тімбілдинг. Включає різноманітні розважальні часто командні ігри та змагання (футбол, волейбол, естафета тощо). Частіше всього спортивний тімбілдинг проводиться на природі.

2. Корпоратив. Багато сучасних компанії відмовляються від традиційних корпоративів, які передбачають просте відвідування закладів громадського харчування, танці та пісні. Сьогодні частіше корпоративи організують у вигляді тематичних вечірок, що передбачає костюмований бал-маскарад і відповідну стилістику його проведення з конкурсами і танцями.

3. Творчі майстер-класи. Існує величезна кількість сфер, які можна використовувати для навчання співробітників, наприклад, це може бути малювання, ліплення, приготування різних страв, танці тощо.

4. Театральні постановки. Такий вид тімбілдингу передбачає активізацію творчого потенціалу співробітників і постановку п'єси на сцені з отриманням кожним співробітником ролі, розробкою костюмів та декорацій.

5. Шоу-талантів. Творчий тімбілдинг, це завжди цікаво, наприклад, можна запропонувати кожній людині або відділу підготувати свій номер для концерту.

6. Міні-подорож тематичного спрямування передбачає організацію невеликої подорожі, за рахунок компанії.

7. Екстремальний тімбілдинг спрямований на формування команди між співробітниками в екстремальних умовах (альпінізм, сплав по річці, моделювання штучних екстремальних умов (пожежа, землетрус, терористичний акт).

8. Екологічний тімбілдинг. Такий вид діяльності спрямований не лише на формування згуртованого колективу, а й соціально-відповідальної поведінки працівників. Екологічний тімбілдинг передбачає організацію суботників серед працівників компанії по прибиранню забруднених ділянок в парках, скверах, висадку зелених насаджень тощо.

Звичайно кожна компаній проводить оцінку ефективності заходів тімбілдингу та звертає увагу на їх «витратність». Тому з точки зору економічності звичайно виграють види тімбілдингу, які можуть організуватись в межах офісу, однак деякі види тімбілдингу, які пропонується проводити поза межами офісу можуть дати більш відчутний ефект в найкоротші строки (екстремальний тімбілдинг).

Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що тімбілдинг допомагає компанії не тільки підвищити продуктивність праці, а й налагодити внутрішньофірмове життя підприємства. Застосування заходів корпоративного тімбілдингу діє можливість отримати такі результати як: формування єдиного згуртованого колективу; мінімізація між групової конкуренції (або «введення» її у розумні межі); розвиток почуття довіри і розуміння між працівниками; підвищення мотивації; зростання авторитету керівництва; сприяння психологічному «розвантаженню» працівників.

Література:

1. Шкляр Т.Л. Тимбилдинг и его влияние на производительность труда / Т.Л. Шкляр, А.О. Агапкин // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXVII междунар. науч.-практ. конф. - № 5(37). – Новосибирск: СибАК, 2014.

2. Shiyan A.A., Nikiforova L. O. Types of Economic Behavior: The Instrument for Management of Individuals, Institutions, Countries and Humankind // Institutions & Transition Economics: Microeconomic Issues Journal, Vol 3, Issue 43, 01 November, 2011. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1952651>

3. Маковоз Е. У. Необходимость тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития / Е.У.Маковоз, У.Л. Сторожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – с. 124 – 125.

4. Тимбилдинг/ [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование>

5. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.

6. Формування кадрового потенціалу підприємства/ О.М. Лук'ячук, Г.В. Петрига// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, Волинь, 2018. – Випуск №20 – с.185-192

7. Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування// О.М. Лук'ячук, Д.В. Волкова/ Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2/ Нац. металург. академія України; заг. ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с. – с.339-349 <https://drive.google.com/file/d/1of5CQbZ7Tiu3A80be2yC3xfin7KE6dsG/view>

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

Аверіхіна Т.В., к.е.н., доцент

Ізбаи І.А., студентка

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В умовах глобалізованого суспільства досягти прогнозованого рівня економічного розвитку за рахунок інтенсивних та екстенсивних чинників виробництва неможливо. Для підприємств, що працюють в умовах міжнародної конкуренції, важливо не лише запропонувати ринку певні товари й послуги, а досягти стійких конкурентних переваг у світовому економічному просторі. Виробнича одиниця сьогодні, з одного боку, прагне отримувати постійний потік прибутку, досягти певного рівня економічних результатів, бажає стабільності і прогнозованості, а з іншого – виклики, що демонструє зовнішнє оточення, настільки швидкозмінні, турбулентні, непередбачувані та іноді навіть агресивні, що виробникам важко пристосуватися до змін. Більшість українських підприємств демонструють реактивну поведінку у своєму зовнішньому середовищі, тобто вони реагують на ті зміни, що в ньому

На сьогодні у вітчизняній та зарубіжній літературі аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та місце інновацій в цьому процесі є недостатньо вивченими. Нині українська продукція є конкурентоспроможною на світовому ринку лише за рахунок дешевої робочої сили та відносно низької вартості енергоресурсів, тобто переваги, яка найближчим часом може взагалі зникнути. Податки на забруднення довкілля щороку зростатимуть, що впливатиме на собівартість продукції, тому потрібен пошук додаткових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств [1].

Не всі питання ефективного управління та підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств чітко досліджені й остаточно сформульовані. Так, практично відсутні наукові праці, в яких досліджено інноваційне підґрунтя міжнародної конкурентоспроможності і визначено інноваційні інструменти управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Підприємство, що виходить на зовнішній ринок, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В умовах світового ринку конкурують не лише окремі виробничо-господарські одиниці, насамперед конкурують капітали різних країн, тобто йдеться про міжнаціональну конкуренцію в глобальному просторі. Окрім цього, в умовах міжнародного конкурентного середовища підприємство стикається з набагато більшою кількістю учасників конкурентних відносин, які різняться за своїми економічними, технологічними, маркетинговими характеристиками. Кожне підприємство прагне отримати якомога вищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національних кордонів чи в умовах світового ринку.

Найважливішим критерієм, що визначає здатність підприємства досягти очікуваних економічних результатів від своєї діяльності, є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства – це концентрування проявлення переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств, яке можна визначити економічними показниками (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу) [1].

Підприємство, що орієнтується на успіх, повинне ставити своєю метою не тільки задоволення попиту споживачів на товари і послуги. У центрі його уваги повинна бути мета розробки та реалізації власної конкурентної стратегії, яка має враховувати характер і потенціал конкуруючих сил на ринку, що формують і визначають його динаміку, дифузії споживачів і конкурентів у маркетинговому середовищі. Рівень конкурентоспроможності залежить від комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

З боку зовнішнього середовища на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають такі чинники, як світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку збуту (рівень економічного, політичного, технологічного, інституціонального та соціального розвитку країни, де здійснюється збут продукції вітчизняного підприємства), стан реального сектору економіки країни, рівень економічного добробуту населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси тощо.

У внутрішньому середовищі підприємства ключовим чинником посилення міжнародної конкурентоспроможності є наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка здатна забезпечити функціонування підприємства в умовах світового ринку. Як і в будь-якому системному утворенні, в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити сукупність підсистем, що взаємодіють одна з одною та формують взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем. Зазначені підсистеми визначаються своїми функціями, принципами та бізнес-процесами.

Головним завданням системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна визначити активне та інтенсивне використання міжнародного середовища діяльності підприємства як джерела його розвитку. При цьому має бути побудована така функціональна модель, яка здатна забезпечити стійкий рівень результативності діяльності підприємства на зовнішньому ринку [2].

Інструментом ефективного вирішення даного завдання системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати інноваційна стратегія, орієнтована на створення нових можливостей, нових компетенцій, формування нових ринків, оновлення асортименту продукції, технологічні зміни, постійне вдосконалення процесу управління, забезпечення високої якості продуктових, технологічних, організаційно-управлінських інновацій.

Базовим елементом інноваційної стратегії та визначальним елементом можливості організації здійснення інноваційної діяльності є інноваційний потенціал, який являє собою сукупність елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань. Саме через розвиток інноваційного потенціалу відбувається розвиток усіх виробничо-господарських ланок підприємства. Розвиток підприємства має стратегічний характер, оскільки розглядається як реакція на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Стан інноваційного потенціалу підприємства безпосередньо впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії підприємства, а отже, є важливою передумовою ефективного управління інноваціями на підприємстві [3].

При формуванні системи управління міжнародною конкурентоспроможністю на інноваційній основі доцільно систематизувати підприємства з урахуванням глибини новинок, що ними створюються. За даним критерієм підприємства можуть бути класифіковані таким чином [4]:

- відновлення первісних властивостей продуктів і процесів. Підприємство здійснює нововведення, які можуть лише відновлювати вже існуючі властивості продуктів і процесів виробництва. Досить низька ймовірність нових продуктів і низька ймовірність появи їх у майбутньому. Зазначені підприємства демонструють найнижчий рівень міжнародної конкурентоспроможності;
- збільшення продуктивності діючих процесів. Становище підприємства стабільне лише щодо вузької групи продукції, яка підлягає модернізації;
- перегрупування елементів виробничої системи. Створення нових продуктів обумовлене змінами в організації виробництва, комбінацією існуючих на даному виробництві елементів;
- створення адаптаційних інновацій. Оновлення додаткових елементів виробничої системи;
- здійснення часткового оновлення всієї виробничої системи з метою покращення окремих елементів продукту;
- розробка нових продуктів і технологій на базі наявної виробничої структури;
- створення нових продуктів і технологій на основі якісної зміни базової концепції;
- створення нових видів техніки й технології. Найвищий рівень здійснення інноваційної діяльності, який забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Окрім інноваційного типу підприємства, при формуванні інноваційної стратегії в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю необхідно враховувати «вік» підприємства. Молоді підприємства не бояться ризикувати при впровадженні нововведень, тоді як більш зрілі підприємства намагаються зміцнити свої позиції за рахунок вкладання коштів у менш ризиковані інноваційні проекти [16, 420].

Окремим чинником, який сприяє ефективності інноваційної стратегії, є адекватне використання системи діагностики підприємства з метою врахування змін в умовах мікро- та макросередовищ зовнішньої сфери підприємств.

Своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі підприємства, негативних імпульсів в інноваційному процесі і використання адекватних, гнучких підходів до їх ліквідації є однією з основних умов успішного функціонування й розвитку будь-якого підприємства.

Отже, на ефективність інноваційної діяльності підприємств впливає велика кількість різних чинників. Аналіз їхньої сутності, причин виникнення та характер впливу на окремі сфери діяльності підприємства складає основу інноваційної стратегії. Разом з тим, неможливо передбачити всі чинники, насамперед ті негативні ситуації, що можуть виникнути в процесі інноваційних перетворень, оскільки часто вони не залежать від господарського суб'єкта і складно піддаються прогнозуванню. Це вимагає створення такого механізму, який би міг забезпечити прийняття нестандартних інноваційних рішень організаційного й управлінського характеру з дотриманням вимог виробництва.

Література:

1. Аверіхіна Т.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / Т.В. Аверіхіна, Пейчева Л.В. // Науковий вісник : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Ужгород: «Ужгородський національний університет». – 2018. – №17. – С. 12–15.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с
3. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ —Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського]; Ін- ститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова С.В. — Київ, 2017. — 546 с.
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц.Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. - Херсон: Грінь Д.С., 2017 – 906 с. Розділ 47. Інноваційний підхід в управлінні екологічною конкурентоспроможністю товаровиробників. – с. 811-834.

ПАРАДИГМА СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Замлинський В.А., д. е. н., проф. кафедри менеджменту
Драгомир Д.В., студентка
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Культура компанії може бути відображена не тільки в її дрес-кодi, робочих годинах, облаштуванні робочого офісу, винагороді працівникам, плинності кадрів, поводженні з клієнтами, задоволеності клієнтів, а і у всіх інших аспектах діяльності пов'язаних з прогресивними тенденціями. Такий многогранний соціокультурний феномен, як корпоративна культура в останній час почав займати одну з керуючих позицій у веденні успішного бізнесу. Незважаючи на те, що на корпоративну культуру можуть впливати національні традиції, економічні тенденції, міжнародна торгівля, розмір компанії чи вид продукції, керівник компанії повинен усвідомлювати її важливість. Адже, результат розвитку компанії, досягнення ефективної організаційної роботи, все це дозволяє посилити конкурентну перевагу. В нашому дослідженні ми прагнемо розширити горизонти сучасного бачення та розуміння культурного бізнес-середовища.

В умовах розвитку нової соціокультурної реальності постіндустріального світу корпоративна модель перестає бути вузькою культурною формою, вона набуває більш глобального та впливового значення.

В таких ведучих компаніях 21-го століття, як Google, Microsoft, Apple та Netflix майже немає таких типових стратегій, на заміну приходить більш прогресивна політика. На перший план виходить стимулювання творчого потенціалу, вирішення питань проходить здебільшого колективним обговоренням, свобода співробітників – все це сприяє їхньому успіху в бізнесі. Навіть відмова від закритих офісів і кабін – є тенденцією, яка відображає сучасне покоління, більш свідоме щодо технологій. В пріоритеті сучасної цивілізації все менш традиційних стратегій управління компанією. Корпоративна культура впливає на ефективність роботи, особливо в великих організаціях, вона може визначати показники задоволеності співробітників або клієнтів, а також загальну ефективність і результативність. Людi є найбільш суттєвими культурними істотами і не можуть існувати поза культурного світу, тому будь-яке людське управління залежить від культури. Управління вимагає вміння прогнозувати поведінку людей і організації в цілому, а організаційна культура дозволяє зрозуміти і визначити можливу реакцію людей на різні події, включаючи дії керівництва. Організаційна культура – це певний результат розвитку компанії, який дозволяє виділити її серед інших. Наприклад, загальні колективні переконання, знання, санкції, цінності і цілі визначають спосіб життя, поведінку і діяльність членів організації.

Можна зробити висновок, що якщо людина хоче керувати поведінкою людей і діяльністю організації, йому або їй слід навчитися управляти культурою. Організаційна культура управління традиційно розглядається як невід'ємна частина розвитку компанії, вона важлива для організаційної структури стратегічного управління. Існує взаємозв'язок між організаційною культурою і показниками ефективності організації. За словами дослідників Пола Лоуренса і Джея Вільяма Лорше [1], «коли мова йде про організаційний розвиток, мається на увазі пошук шляхів переходу від поточного стану до більш прогресивного».

За десять років багато чого в нашому світі змінилося, наприклад, ділові контракти напрацьовують комп'ютери, а не кваліфікований юристи, сотні тисяч дослiх навчаються, не виходячи з дому та багато чого іншого – це все парадигма успіху стратегічних змін, яка досягла не аби яких висот. Корпоративні культури, будь то навмисно сформовані або вирощені органічно, досягають суті ідеології та практики компанії і впливають на всі аспекти бізнесу, від кожного співробітника до клієнта і громадського іміджу. Сьогоднішня інформованість про корпоративну культуру актуальна як ніколи. Вона є ключовим фактором впровадження

технологій, інновацій, а також фактором, що впливає на задоволеність роботою, успіх організації і ефективність праці. Все ж для реалізації подібних проєктів потрібен приблизний план робіт проєкту (рис. 1).



Рисунок 1 – План робіт проєкту

Ключовим моментом управління організаційної культури є перехід системи з одного стану в інший здебільшого сучасно-розвинутий. Однак зміни, що вносяться до організаційної культури, повинні відповідати бізнес-культури.

Це вимагає дотримання трьох факторів (рис. 2). Перший – якісно розроблена мета, тобто структура культури повинна відповідати діловій активності; Далі йде критерій, що дозволяє оцінити поточний і бажаний рівні організаційної культури. І найголовніше – практика, яка показує, що бажаного можна досягти протягом певного часу.

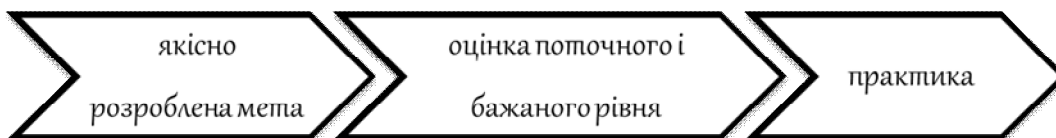


Рисунок 2 – Фактори організаційної культури

Культура управління є всеосяжною системою контролю. Культура впливає на всі аспекти організаційного життя, такі як методи прийняття рішень, розподіл відповідальності за прийняття рішень, метод розподілу премій, внутрішня політика найму, методи впливу на людей, реакція організації на умови навколишнього середовища. Корпоративна культура управління – найсильніша система організаційного контролю.

Отже, свідомо чи підсвідомо, але сформовані звички команди, ступінь бачення у кожного своєї ролі щодо досягнення мети, наявні проблеми корпоративної культури можуть сприяти або перешкоджати успіху бізнесу, розширювати конкурентні переваги або зменшувати командні зусилля щодо досягнення цілей компанії. Тому у системі управління потребує постійного керування, контролювання та вдосконалення корпоративна культура разом з обліком, маркетингом і управлінням фінансовими потоками, що забезпечить максимізацію позитивних компонентів здорового робочого середовища.

Література:

1. Specificity of the Relationship between Project Management and Organizational Culture. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/specificity-of-the-relationship-between-project-management-and-organizational-culture-7211.html>
2. Yevdokimova M., Zamlynskyi V., Minakova S., Biriuk O., Ilina O. Evolution of corporate social responsibility applied to the concept of sustainable development. Journal of Security and Sustainability. 2019. Issues 8(3). P.69-78
3. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії Облік і фінанси. 2019. № 1(83). С. 145-151. Режим доступу: <http://www.afj.org.ua/ru/article/644/>
4. Zamlynskyi V., Teliukh K. The effect of diagnostics of corporate culture on the optimization of management efficiency. Actual scientific research: Collection of scientific articles. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2018. pp. 170-174.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В КООРДИНАТАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бровкова О.Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Корчинський Ю.А., магістр
Одеський національний політехнічний університет
М. Одеса

В умовах сталого розвитку підприємства повинні враховувати усі зміни зовнішнього середовища для рентабельного виробництва. Особливу увагу слід приділити аналізу чинників підвищення рівня прибутковості. Ефективне управління рентабельністю забезпечить успіх подальшої діяльності фірми на ринку.

Теоретичні та практичні основи, окремі аспекти та метрологічні основи підвищення рівня прибутковості підприємств були досліджені І.О. Бланком, К.В. Ізмайловою, В.В. Ковальовим, А.М.Поддєрьогіним, А.Д. Шереметом.

Для розрахунку рівня рентабельності підприємств можуть використовуватися: чистий прибуток; прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), тобто від основної діяльності. При цьому прибуток зіставляється з авансованою вартістю, яку можна визначити в різних варіантах (весь капітал підприємства, власний капітал, позичковий капітал, основний капітал, оборотний капітал)

Для розрахунку рентабельності галузей економіки береться загальна сума прибутку, отримана підприємствами, об'єднаннями, іншими госпрозрахунковими формуваннями, що входять у відповідну галузь економіки. На рівень рентабельності галузі впливатиме наявність у ній низькорентабельних і збиткових підприємств.

Вибір і послідовність аналізу рентабельності визначається його завданням. Так, для оцінки результатів діяльності підприємства аналізують рентабельність реалізованої продукції для вивчення виробництва окремих видів продукції з погляду попиту на них, доцільності їх випуску – рентабельність окремих виробів і фактори її зміни.

Варто визначити рівень рентабельності не тільки в цілому по підприємству, а й у його структурних підрозділах, а також за видами діяльності підприємства (основна, інвестиційна, фінансова тощо).

Принципова різниця в сучасних теоретичних підходах щодо підвищення ефективності розвитку підприємства полягає не стільки в кількісному визначенні резервів, скільки в якісному складі факторів остання ефективності виробництва.[1]

Для практичного використання внутрішньовиробничих резервів підвищення ефективності розвитку галузі та їх оцінки виділяють такі групи резервів:

- резерви використання матеріальних ресурсів (сировинних, паливно-енергетичних, допоміжних матеріалів),
- резерви використання основних виробничих фондів, резерви використання живої праці (трудових ресурсів),
- резерви використання капітальних вкладень та фінансових ресурсів,
- резерви підвищення якості продукції [2].

Загальним методологічним принципом виміру наявних резервів у конкретній галузі є порівняння фактичного рівня використання ресурсів (скупних витрат) з науково обґрунтованими нормами та нормативами, статистичними даними за декілька років, або досягнутим рівнем використання ресурсів та їх витрат на підприємствах галузі після впровадження новітніх досягнень науки, техніки, технології, організації виробництва. Найбільш об'єктивною кількісною оцінкою по кожному виду рівнів є порівняльний аналіз потенційних та фактично досягнутих показників використання окремих видів ресурсів, причому базовим показником ефективності використання виробничого ресурсу може бути як нормативний (оптимальний) рівень,

так і максимальний рівень використання ресурсів на вітчизняних і зарубіжних підприємствах відповідної галузі.

Узагальнюючими показниками рівня використання ресурсного потенціалу підприємства виступають показники виробництва продукції на одиницю витрат ресурсів - матеріало-, капітало- та фондівдача, продуктивність праці, та економічний ефект від поліпшення якості продукції. В економічній літературі до факторів, що впливають на рівень віддачі ресурсів та продуктивність їх використання, відносять сукупність засобів, за допомогою яких мобілізуються і використовуються всі види резервів виробництва. Рациональне використання ресурсів відбувається на основі екстенсивного та інтенсивного характеру виробництва, фактори зростання ефективності умовно поділяються на організаційно-технічні (зростання технічного рівня виробництва – підвищення матеріало- та фондівдачі, продуктивності праці) та організаційно-економічні (вдосконалення управління, організації праці, структурних змін обсягів та асортименту виробництва) [3].

Проблема підвищення ефективності використання основних фондів та виробничих потужностей підприємства займає центральне місце в період переходу України до ринкового механізму господарювання. Від її вирішення залежить місце підприємства в системі АПК, його фінансовий стан, конкурентоспроможність у боротьбі за завоювання, збереження і розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту.

Персонал підприємства, маючи чітке уявлення про роль кожного елемента основних фондів у відтворювальному процесі, фізичному і моральному їх спрацюванні, чинниках, що впливають на використання основних фондів, може виявляти резерви, методи, напрями, за допомогою яких зростає ефективність використання основних фондів і виробничих потужностей підприємства, що забезпечує зниження витрат виробництва й підвищення продуктивності праці.

Слід відзначити, що в умовах формування ринкового механізму господарювання на перший план висуваються такі питання, як технічний рівень, якість, надійність, зовнішній вигляд продукції, а це залежить від якісного складу техніки та ефективного її використання. Підвищення технічної якості засобів праці і оснащення ними працівників в основному й сприяють зростанню ефективності виробничого процесу.

Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. При аналізі шляхів підвищення рентабельності важливо розрізняти вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Такі показники, як ціна продукту і ресурсу, об'єм використовуваних ресурсів та обсяг виробництва продукції, прибутку від реалізації та рентабельності (доходності) продажів, знаходяться між собою в тісному функціональному зв'язку.

Резерви збільшення рентабельності пов'язані з напрямками господарювання підприємства, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів), важливим є детальне значення масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю підприємства.[4-6]

В практиці управління прибутком залежно від методів, що використовуються, розрізняють наступні основні системи проведення аналізу на підприємстві: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; порівняльний аналіз; аналіз ризиків; аналіз коефіцієнтів; інтегральний аналіз [7]. Коефіцієнти рентабельності входять до системи «аналіз коефіцієнтів (R-аналіз)». Аналіз коефіцієнтів базується на розрахунку співвідношення різноманітних абсолютних показників між собою. В процесі використання цієї системи аналізу визначаються різні відносні показники, що характеризують окремі аспекти формування, розподілу та використання прибутку підприємства.

Методика факторного аналізу рентабельності, що передбачає комплексне та системне вивчення та вимірювання впливу факторів на величину результативних показників.

Управління рентабельністю у закордонній практиці дещо відрізняється від вітчизняного досвіду управління рентабельністю. Однією з систем інтегрального аналізу є Дюпонівська система інтегрального аналізу прибутку. За допомогою даної системи можна виявити основні резерви подальшого підвищення рентабельності активів підприємства.

Також поширена методика аналізу рентабельності за системою директ-костінг. Перевага даної методики аналізу показників рентабельності полягає в тому, що при її використанні враховується взаємозв'язок елементів моделі, зокрема об'єму продажів, витрат та прибутку. Це забезпечує більш точне визначення впливу факторів та як наслідок більш високий рівень планування та прогнозування фінансових результатів.

Концепція управління рентабельністю характеризується забезпеченням максимізації прибутку та мінімізації витрат. При даній орієнтації використовується довгострокове планування, яке з'єднується з можливостями прогнозування, довгострокових приростів основних показників. Управління рентабельністю передбачає такий вплив на фактори фінансово-господарської діяльності, які сприяли б підвищенню доходів та зниженню витратків.

Література:

1. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент/ І.А.Бланк– К.: Ника-центр, 2015. – 520 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічне управління /О.Г.Бровкова – Одеса: ВМВ, 2018. – 242 с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент /В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань – К.: ЕксОбс, 2015.

4. Портер М. Конкурентная стратегия /М.Портер – М.: Альбина бизнес, 2012. – 728 с.
5. Продюс И.П., Дорошук А.А. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: Монография. – Одесса: изд-во Одесского юридического ин-та НУВД, 2003. – 137 с.
6. Дорошук, Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одесса: ТЕС, 2012. – 260 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент – концепции и ситуации для анализа /А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд – К.: Вильямс, 2016. – 645 с.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГЕТИКОЮ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Дорошук Г.А., доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Одеський національний політехнічний університет,
м.Одеса

Дудкін Р.Є., начальник зміни енергоблока ВП ЗАЕС, ДП НАЕК «Енергоатом»,
Боргун О.О., провідний інженер з управління блоком ВП ЗАЕС, ДП НАЕК «Енергоатом»,
м. Енергодар

Тітенко А.І., бухгалтер, ВП АРС, ДП НАЕК «Енергоатом»,
м. Славутич

На сьогодні немає сумнівів у користі ядерної енергетики для України. В умовах стрімкого зростання цін на газ і нафту атомні електростанції забезпечують стабільне вироблення електроенергії, покриваючи більш ніж 50% енергопотреб нашої країни. Власні запаси нафти та природного газу в Україні досить обмежені. За оцінками експертів, наявних запасів нафти нашої державі вистачить не більше, ніж на три десятиліття, а запасів газу – не більше, ніж на сто років. Через об'єктивні причини (кліматичні умови), обмежений потенціал має й використання альтернативних джерел енергії для виробництва електроенергії в Україні.

Таким чином, особливого значення набуває розвиток ядерної енергетики, можливий лише за умови дотримання високого рівня культури безпеки та виконання всіх міжнародних норм і правил безпеки у цій галузі, зокрема вимог МАГАТЕ, ВАО АЕС, WENRA та EUR.

Основними напрямками використання систем штучного інтелекту в атомній енергетиці є:

- завдання прогнозування (використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування вироблення і споживання енергії, оптимізації роботи обладнання тощо.);
- завдання підвищення енергоефективності (в частині моніторингу даних про фактичне споживання енергії);
- завдання інтелектуалізації (обробка результатів моніторингу стану енергетичних об'єктів, алгоритми функціонування «розумного» будинку, управління навантаженням і ін.).

Використання мереж штучного інтелекту в енергетиці вже дає свої результати.

Активне використання системи штучного інтелекту отримала в вітровій енергетиці. Так енергетичний провайдер Xcel (США, штат Колорадо) використовує дані супутникових спостережень в зонах розташування вітропарків для оптимізації роботи вітростанцій. Повномасштабне використання алгоритмів штучного інтелекту в вітропарк США дозволило збільшити їх вироблення в 2017 р На 12 млрд кВт • год і підвищити частку вітроенергетики в загальному балансі на 6,3%.

У General Motors за рахунок використання штучного інтелекту на 5% Зросла ефективність вітрових турбін, при цьому витрати на техобслуговування були скорочені на 20%. Компанія IBM спільно з Міністерством енергетики США (US Department of Energy) реалізує ініціативу SunShot, в рамках якої самообучаема програма дозволяє достовірно прогнозувати вироблення поновлюваних джерел (сонячних, вітрових та гідроелектричних). Для прогнозування використовується ретроспективна інформація нарівні з погодним моніторингом в системі реального часу.

Система штучного інтелекту, яка використовується при експлуатації електричних мереж (компанія Schleswig-Holstein Netz AG, Німеччина, земля Шлезвіг-Гольштейн), використовується для визначення місць передбачуваних ушкоджень на основі інформації про термін експлуатації компонентів електричних мереж і проведені ремонти, а також інформація про навантаження і погодних умовах. Нейронна мережа американської компанії AirFusion дає можливість вирішувати завдання можливого виявлення пошкодження високовольтних ліній електропередачі та вітроенергетичних установок. При цьому самонавчається працює на основі розпізнавання образів для чого в систему завантажено тисячі зображень пошкоджень вітроустановок від ударів блискавок, розшарування, ерозія покриття та ін.

Реформування електроенергетичного сектору України проходить за двома напрямками. Безпосередньо реформа електроенергетики, результатом якої має стати впровадження нової, конкурентної моделі ринку електроенергії в Україні. Кінцевим результатом цієї реформи є оновлення конфігурації ринку електроенергії,

розбудова ринкових відносин між суб'єктами ринку на двосторонній договірній основі. Та реформа управління державною власністю, спрямована на підвищення ефективності функціонування державних підприємств та удосконалення управління активами держави: перехід від галузевого до функціонального принципу регулювання, корпоратизація, запровадження нових стандартів соціальної відповідальності, створення ефективних механізмів громадянського контролю. Успішність реформування енергетики України та зайняття гідного місця в світовій енергетиці значною мірою залежить від використання інноваційних методів та моделей менеджменту, одним з яких є штучний інтелект.

Література:

1. Бостром Н. Искусственный интеллект: этапы, угрозы, стратегии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 760 с.
2. Тоффлер Э. Третья волна. - М.: ООО "Фирма "Издательство АСТ", 2004. - 345 с.
3. Шевченко, А. І. Світові тенденції та практичні досягнення у проблемі штучного інтелекту [Текст] / А. І. Шевченко // Стан та перспективи розвитку інформатики в Україні. – К.: Наукова думка, 2010. – С. 561 – 572.
4. Шлезінгер, М. І. Розпізнання образів [Текст] / М. І. Шлезінгер // Стан та перспективи розвитку інформатики в Україні. – К.: Наукова думка, 2010. – С. 523 – 529.
5. Ясницкий, Л. Искусственный интеллект [Текст] / Л. Ясницкий. – «Информатика». – №16. – 2009. – 176 с.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Єніфінова І.М., к.е.н., доцент

Мурадова С.Г.

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

В сучасних умовах господарювання провідним завданням стає забезпечення конкурентоспроможності національної економіки завдяки ефективному управлінню продуктивністю праці на всіх її рівнях, на рівні національної економіки в цілому, так і на рівні окремих її галузей та підприємств. Управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, однаково важливе для організацій будь-якої сфери діяльності й будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху в ринковій конкуренції. [1]

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості і визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці також має свої межі, а саме: фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

Сучасне управління послідовно орієнтується на активізацію можливостей персоналу й проблема управління продуктивністю праці безпосередньо пов'язана з вдосконаленням кадрової роботи. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональна структурна і просторова розстановка, зміна організаційної культури залежить від ефективності виконання службою управління персоналом функцій і є запорукою досягнення запланованих показників продуктивності праці, реалізації програм управління продуктивності, яка включала б в себе наступні етапи [2]:

- вимірювання і оцінку досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці;
- пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки;
- розробку плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фіксування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначити відповідних виконавців;
- розробку систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулюванням їх виконання;
- вимірювання і оцінку реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Контроль за реалізацією заходів, передбачених програмою, необхідний для виявлення і вирішення можливих проблем їх виконання на початкових етапах, ще до того, як вони стануть більш серйозними. Завершальним етапом процесу контролю є встановлення конкретних, обмежених у часі цілей, які можливо

формалізувати. В процесі контролю порівнюються фактичні й задані показники продуктивності праці або їхні складові, визначається допустимий рівень відхилень. При значному відхиленні менеджер приймає рішення про регулювання системи. Необхідно підкреслити, що контроль завжди потрібен для того, щоб сприяти досягненню поставлених завдань [3].

Основні причини низької продуктивності праці породжують фактори-наслідки, що діють негативно та одночасно. Серед цих причин можна виділити наступні [4]:

1. Зношені та застарілі основні фонди. На підприємствах продуктивність забезпечують не окремі верстати, потокові лінії, а весь комплекс взаємопов'язаних основних фондів, тобто комплекси обладнання, приладів, виробничої інфраструктури, засобів управління. Для вітчизняних підприємств властиво відтворення низькопродуктивних комплексів основних фондів, їх постійні ремонти. Саме тому необхідна інноваційна модель модернізації промисловості України.

2. Застарілі технології, які безпосередньо пов'язані зі зношеними основними фондами.

3. Неефективна організація праці та обслуговування робочих місць, яка супроводжується роздутими та незбалансованими за продуктивністю штатами.

4. Недостатньо ефективна організація операційних систем та виробничих процесів. Удосконалення організації потребує знань та прояву волі менеджерів вищої та середньої ланок, але не пов'язано зі значними фінансовими витратами.

5. Не ефективний менеджмент, непродуктивні бізнес-процеси, неефективна діяльність виробничого персоналу. Виникає необхідність суттєвого підвищення та розширення компетенцій управлінців, їх інноваційної активності.

6. Практична відсутність стимулів до побудови інноваційного виробництва пов'язана з високим рівнем монополізації в усіх найважливіших галузях національної економіки, корупції в державі та суспільстві.

7. Порівняно слабка інвестиційна інфраструктура, фінансові установи, які не готові фінансувати інноваційні проекти зі значним вкладенням, тривалим терміном окупності, а також значні інвестиційні та політичні ризики, що погіршують інноваційний та інвестиційний клімат.

8. Недостатня інформатизація та автоматизація виробництва, менеджменту, низький рівень застосування високих технологій, в результаті – неефективні методи та засоби виробництва, праці, управління.

Управління продуктивністю праці являє собою процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації, можна розглядати як безперервний процес планування (стратегічного, тактичного та оперативного) та постійного контролю за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації. В умовах сучасної економіки зростає значення контролю в управлінні продуктивністю [5].

Розробка програми управління продуктивністю праці може стати ефективним та комплексним інструментом, що створить умови для зростання продуктивності праці. Завдання розробки та реалізації на практиці таких програм управління продуктивністю праці на підприємствах є складним і має вирішуватися за допомогою міждисциплінарних знань, потребує ув'язки рішень в ланцюжку «наука – економіка – техніка – виробництво», тобто побудови єдиного процесу формування наукових, економічних, управлінських, технічних та технологічних знань [4].

Критичним є врахування людського чинника у процесі управління продуктивністю праці, адже людський капітал – це важливий стратегічний ресурс розвитку підприємства. Управління продуктивністю праці на основі врахування людського чинника базується на наступному:

- сприяння розвитку знань та навичок працівників;
- забезпечення відповідного професійного рівня;
- інвестування у людський капітал;
- забезпечення рівних можливостей;
- об'єктивність у процесі оцінювання результатів трудової діяльності;
- ефективне управління кар'єрою;
- стимулювання якості виконання завдань;
- вдосконалення системи мотивації тощо.

Кожне рішення має включати конкретні заходи, терміни реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи, очікуваний економічний ефект від їх впровадження. Контроль за здійсненням таких заходів та вимірювання їх реального впливу на зростання продуктивності праці здійснюється вже на останніх стадіях реалізації програми управління продуктивністю праці на конкретному промисловому підприємстві [1].

Отже, управління продуктивністю праці на підприємстві – є складовою загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з іншого боку.

Для підвищення продуктивності праці персоналу повинні використовуватися такі заходи: розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності, пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності, здійснення контролю за виконанням поставлених завдань тощо.

Література:

1. Сергійчук С. І. «Управління продуктивністю праці», 2011 р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sergeichuk.mksat.net/science/dissertation.pdf>
2. Волгін М.А. Економіка праці: (соціально-трудова відносина) / Под ред. Н.А. Волгіна, Ю.Г. Одегова. – К.: Видавництво „ІСПИТ”, 2003. – 736 с.
3. Акбердин Р.З., Кибанов А.Л. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие. – М.: Дело, 2007, – 235 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
5. Михайловська О.В., «Операційний менеджмент». – К.: Кондор, 2008, – 550 с.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В СВІТІ

Чукурна О.П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Бордюжа Г.Р., Цурканенко Д.Д.

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Сучасна світова транспортна система, як і транспортні системи окремих держав, постійно розвивається. В транспортній системі та в окремих її складових відбуваються структурні зміни, які стосуються зменшення або збільшення питомої ваги окремих видів транспорту в загальному вантажообороті, технічного або технологічного забезпечення різних транспортних операцій. На розвиток транспорту суттєво впливає енергетична та економічна ситуація у світі [1].

Обсяг міжнародних регулярних пасажирських перевезень, виражений в КПК за 2018 р. зріс на 8,0%, порівняно з 7,8% в 2017 р. (рис.1).

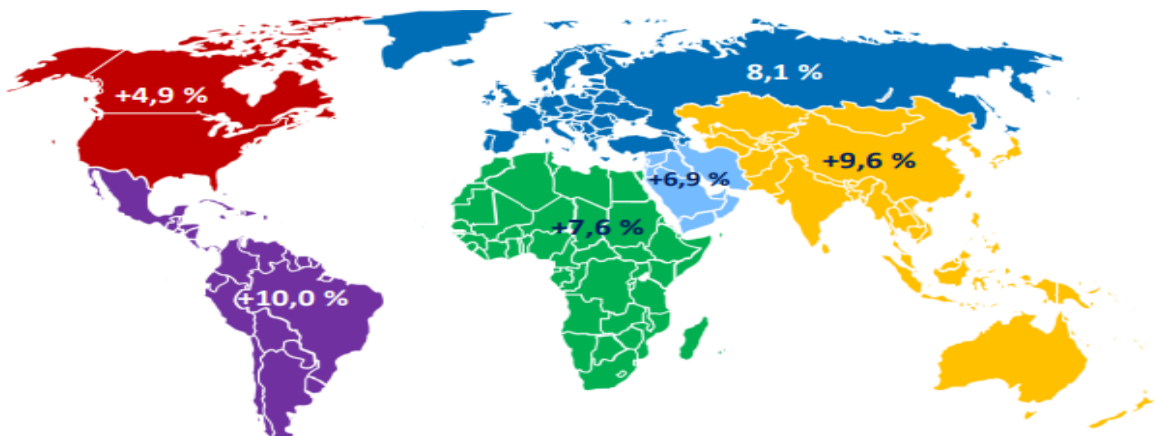


Рисунок 1 – Зростання міжнародних регулярних пасажирських перевезень (в КПК) у 2018 р.

В усіх регіонах спостерігалось значне зростання в порівнянні з попереднім роком, за винятком уповільнення на Близькому Сході, яке було викликано низкою різних чинників, таких як конкурентне середовище: конкуруючі хаби й зростання послуг перевезення між двома пунктами, зниження цін на нафту і вплив коливання курсів долару США. На частку цього регіону припало 14% КПК, а темпи зростання істотно знизилися з 11,8% в 2017 році до 6,9% в 2018 році. Європа як і раніше залишається найбільшим міжнародним ринком - на її частку припадає 37% міжнародних КПК, а зростання склало цілих 8,1%, підтримку якому надало поліпшення економічних умов в регіоні. На другому місці розташувався Азіатсько-Тихоокеанський регіон з часткою в 29%; зростання в ньому склав 9,6%, це другий показник серед усіх регіонів. На частку Північної Америки припадає 13%, що є поліпшенням порівняно з попереднім роком, проте в цьому регіоні спостерігалось найслабше зростання, що склало 4,9%. Перевізники в регіоні Латинської Америки та Карибського басейну, на частку яких припадає 4% міжнародних КПК, домоглися найбільшого збільшення темпів зростання серед всіх регіонів, який склав 10,0%. Африці належить найменша частка КПК в 3%, а темпи зростання в цьому регіоні опинилися трохи вище, ніж в попередньому році, склавши 7,6% [2].

На сьогодні в усьому світі усвідомлюють фундаментальне значення транспорту для економіки і суспільства. Наприклад, у Білій книзі ЄС 2011 р. «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – шлях до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» відзначено, що

«мобільність має життєво важливе значення для внутрішнього ринку і якості життя громадян, так як вони користуються свободою пересування. Транспорт забезпечує економічне зростання і створення нових робочих місць: він повинен бути стійким в світлі нових викликів, з якими ми стикаємося. Транспорт є глобальним, тому ефективна дія вимагає сильного міжнародного співробітництва».

Держави ЄС мають єдину політику в галузі громадського транспорту, яка націлена на стимулювання екологічної, безпечної та ефективної мобільності у всій Європі, підтримку внутрішнього товарного ринку та забезпечення права громадян вільно пересуватися по всій території ЄС. Пасажирооборот транспорту в країнах ЄС становив у 2018 році близько 6,5 трлн. пас.км, 31% з яких припало на автобусні перевезення. Всього в пасажирських перевезеннях в 2018 році було задіяне 817,5 тис. автобусів. Автобусний транспорт сьогодні відіграє ключову роль в системі громадського транспорту і туризму ЄС. Велика його роль й в економіці ЄС. В цій сфері зайнято близько 2 млн. осіб, працює 344 тис. підприємств. Особлива увага приділяється розвитку міжміських і міжнародних автобусних перевезень. З 4 грудня 2011 р. набули чинності Регламент 1073/2009 Європейського парламенту і Ради ЄС про загальні правила для доступу до міжнародного ринку автобусного транспортного сполучення, який визначає правила доступу на міжнародний ринок для автобусів [3].

Однією з помітних тенденцій 2018 р. в ЄС – посилення технічних вимог і посилення контролю по відношенню до транспорту і умов роботи водіїв. Наприклад, міністри транспорту країн Євросоюзу проголосували за "Пакет мобільності", згідно з яким водіям заборонено проводити свій час відпочинку в кабінах автотранспорту, навіть у тих, які для цього спеціально пристосовані.

В Євросоюзі також йдуть обговорення питань про введення обмежень на максимальну тривалість рейсу, повернення автомашин після міжнародного рейсу в країну реєстрації та обов'язки водія проводити час відпочинку в країні проживання. Що стосується розвитку інноваційних технологій в сфері автобусних перевезень дуже активно виступають ІТ-компанії, що пропонують різні продукти і послуги «навколо» перевезення: біржі, системи розрахунків, TMS, телематика та ін. В світі апробуються нові логістичні концепції, включаючи використання електронних документів, наприклад, електронних накладних eCMR, технічних пристроїв, що відстежують час, проведений водіями за кермом. Одночасно розгортаються програми автоматизації транспортних систем ІТС та налагодження обміну повідомленнями між транспортними засобами і засобами забезпечення дорожнього регулювання і безпеки з метою інформування, наприклад, про дорожні пригоди або небезпечних умовах або право переважного руху на перехрестях [4].

Відповідно до сучасного науково-технічного та інноваційного розвитку логістичних підприємств в Україні, одним з найголовніших завдань є вирішення доцільності впровадження на підприємствах технологічного оновлення. Технологічне оновлення логістичних підприємств полягає в забезпеченні фінансовими коштами, науковими дослідженнями, матеріально-технічними засобами та інформаційними технологіями. У сфері пасажирських автоперевезень є значна кількість малих перевізників з неоптимальною структурою парку автобусів, їх транспортні засоби - переважно застарілі за конструкцією, є неефективними та екологічно небезпечними. Тому, дослідження проблем забезпечення технологічного оновлення підприємств пасажирського автомобільного транспорту має значення для інтенсивного розвитку транспортної галузі [5].

Більше половини пасажирських перевезень в країні виконують саме автобуси. Залізниця в рік перевозить 145 млн. пасажирів, в той час як автомобільний транспорт перевозить майже 2 млрд. пасажирів в рік (рис. 2.) [6].



Рисунок 2 – Пасажирооборот за видами транспорту

Серед українських підприємств пасажирського автомобільного транспорту спостерігається тенденція до обирання інноваційного проекту залежно від показників, що визначають його витратну частину. Для підприємств більш пріоритетним є той проект, що дозволяє отримати збільшення доходів, аніж зниження витрат від надання послуг з перевезення пасажирів. Такий підхід здійснює негативний вплив на загальний

розвиток НТП та можливості євроінтеграції України. На нашу думку, особливістю забезпечення технологічного оновлення на українських підприємствах пасажирського автомобільного транспорту є використання новітніх, більш прогресивних, технологій, які базуються на нових досягненнях науки і техніки з урахуванням науково-технічного, економічного, ресурсного, соціального та екологічного факторів. На шляху розвитку українських транспортних перевезень стоїть ще одна проблема. Вона полягає в тому, що парк автобусів українських перевізників на 80% складається з транспортних засобів віком понад 10 років, в зв'язку з відсутністю в Україні виробництва автобусів для міжнародних перевезень та високими ставками ввізного мита (20% від митної вартості + 20% ПДВ), що викликає негативні наслідки і в питаннях комфортності перевезень, в питаннях екології та підтримки їх належного технічного стану [7].

Виробництво нового транспорту для міжнародних перевезень потребує підтримки влади та великих витрат бюджетних коштів. Відновлення існуючих українських автобусів та впровадження сучасних автоматизованих систем управління, які б відповідали стандартам ЄС в питанні пасажирських перевезень, можливе також при підтримці української влади, але з меншими витратами бюджетних коштів.

Література:

1. Тенденції розвитку транспорту - [Електронний ресурс].-Режим доступу: <https://buklib.net/books/33285/>
2. Обсяг міжнародних регулярних пасажирських перевезень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.icao.int/Newsroom/NewsDoc2018/COM.01.18.EN.pdf>
3. Розвиток автобусних перевезень ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.e-cis.info/foto/news/17123.doc](https://www.e-cis.info/foto/news/17123.doc)
4. Тенденції ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurostatica.com/news/460/>
5. Розвиток логістичних підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/187/19>
6. Статистика України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Автомобільна транспортна система України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.html>

ТРЕНДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

Замлинський В. А., д.е.н., професор кафедри менеджменту
Жестікова М.К. студентка
Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

На сучасному етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної заохочувати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Мотиваційний потенціал слід розуміти як частину трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі. Управління мотиваційним потенціалом – це складний процес, який можна розглядати як сукупність управлінських процедур, спрямованих на створення умов і сприятливого середовища для реалізації та розвитку працівником свого трудового потенціалу з метою досягнення певних цілей.

Управління мотиваційним потенціалом включає: вплив на «бажання» працювати – стимулювання праці; вплив на «можливість» працювати: поміркований якісний підбір і розстановка кадрів; чіткий розподіл і регламентація функцій, прав, обов'язків і відповідальності; створення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри, взаємодопомоги; створення умов для безперервного розвитку персоналу; застосування ефективних методів оцінювання та ін.

На жаль, існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є дуроджними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо.

Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження,

коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

Отже, враховуючи те, що люди з економічного погляду є надзвичайно дорогим ресурсом, а це вказує на необхідність їх використання з максимальною ефективністю, та аналізуючи досвід розвинутих країн, можна вивести такі новітні принципи управління:

- доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працюючих в організації;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;
- комунікації (горизонтальні та вертикальні) як всередині, так і за межами організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення.

Успіх і ефективність компанії визначається тим, як швидко і якими ресурсами компанія домагається своїх стратегічних цілей. Систему стимулювання в організації необхідно вибудовувати з орієнтацією на стратегічні цілі, які стоять перед бізнесом, інакше вона може принести тільки шкоду цілісності і стійкості підприємства. В ситуації кризи, основи стратегії - місія організації, стратегічне бачення - навряд чи піддадуться серйозним корективам, в той час як стратегічні цілі, швидше за все, доведеться переглянути. Залежно від того, які бізнес-можливості і загрози керівництво бачить в кризі, необхідно визначити можливі сценарії розвитку економічної ситуації на підприємстві, а потім сформулювати нові бізнес-цілі. Схематично взаємозв'язок елементів формалізованої стратегії можна представити таким чином (на основі ідей Д. Нортон і Р. Каплана в частині побудови збалансованої системи показників -BSC) рис.1 [1]:



Рисунок 1. - Елементи формалізованої стратегії підприємства

Важливою умовою для ефективного мотивування персоналу є упровадження на підприємстві партисипативного управління, яке є об'єднуючою, підсумковою складовою новітніх підходів до формування мотивації персоналу. Партисипативний менеджмент формується під впливом зазначених вище етапів формування сучасного управління підприємством та може бути реалізований за таких передумов:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення стосовно того, як їм здійснювати трудову діяльність щодо виконання планового завдання (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості, технологія вирішення завдань);
- працівники залучаються їх безпосередніми керівниками до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці та ін.);
- робітникам надається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцевий результат (особисте тавро якості, бригадний контроль якості та ін.);
- робітники беруть особисту і групову участь в інноваційній, винахідницькій діяльності з різноманітними способами винагородження за введення інновацій;

- виробничі та функціональні підрозділи (відділки, бригади, служби) створюються з урахуванням побажань працівників. Цим досягається можливість перетворення неформальних груп у формальні підрозділи.

Партисипативне управління допомагає зв'язати мотиви, стимули та потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання і приналежності до соціальної групи відомої піраміди А. Маслоу, а підприємство досягає важливих результатів – високої продуктивності та якості [2].

Провідні фахівці в сфері менеджменту виділяють наступні тренди мотивації співробітників в 2019 році: мотивація «Від» змінюється мотивацією «До» (мотивація «Від» - відмінна риса покоління, які пережили серйозні потреби і жили в складних соціально-економічних умовах. Головне для них - стабільна робота, нехай без особливого інтересу, перспектив, тільки б не стало гірше. Але сьогодні в числі претендентів все більше тих, хто виріс у відносно стабільний час, - представників покоління Z (народжені в 2000-2010 роках). Цим людям властива мотивація «До». Вони сфокусовані на своїх цілях, їх хвилює те, що вони отримають, чого досягнуто. Різниця тільки у внутрішньому спонуканні);

Здобувачі не бояться пробувати щось нове (кілька років тому в числі претендентів в основному були люди покоління X (1963-1984 роки народження). Їх мотивували такі фактори, як надійність, стабільність, офіційне працевлаштування, біла зарплата. Однак з кожним роком серед кандидатів з'являється все більше людей наступних поколінь, особливо Z. Вони не бояться змін, легко розлучаються з однією роботою і переходять на іншу, що відповідає їх внутрішнім цілям. На перше місце виходить потреба в самовираженні і саморозвитку. І в 2019 році ця тенденція тільки посилюється);

Кандидати стають більш відкритими (люди покоління X на співбесіді намагаються показати себе з кращого боку, частіше говорять те, що від них хочуть почути, навмисно створюючи позитивний образ. Покоління Z, навпаки, не намагається сподобатися рекрутеру, роботодавцю, а говорить як є і оцінює роботу за принципом: «займатися цим чи ні», «чи подобається мені ця компанія», «чи отримаю я тут те, що хочу»);

Релокація співробітників (у покоління X відмова від переїзду в інше місто був пов'язаний зі страхом втрати стабільності, хорошої зарплати. Сьогодні тенденція протилежна. У людей немає прихильності до певного місця роботи, вони стали лояльніше ставитися до переїзду в інше місто і навіть країну. Їх привертає нова посада, нові цікаві завдання, більш висока зарплата) [3].

Отже, стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Література:

1. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: стратегія як проект. Частина 2. Формулювання та реалізація стратегії використання проектного підходу. [Електронний ресурс] / О.В. Юрчак, А. Старинська – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html>. - 26.03.2010
2. Шульженко В. І., Сазонова Т. О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. № 2 (41). 2010. С. 79-83.
3. Горюшкина С. Тренды мотивации сотрудников в 2019 году. <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1989756-trendy-motivatsii-sotrudnikov-v-2019-godu> (дата звернення: 7.05.2019)
4. Yevdokimova, M.; Zamlinskyi, V.; Minakova, S.; Biriuk, O.; Pina, O. 2019. Evolution of corporate social responsibility applied to the concept of sustainable development, Journal of Security and Sustainability Issues 8(3), 2019.P.473-480. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3\(14\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(14))

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ

Заєць М.А., к.е.н., с.н.с.,

Мурчина Р.А., магістр

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
м. Одеса

В статті досліджено сучасний стан розвитку туризму в Одеській області. Визначено ключові фактори, що сприяють активному розвитку туристичної галузі в регіоні, та основні проблемні аспекти, які деструктивно впливають на дану сферу. Обґрунтовано перспективні напрямки та стратегія подальшого розвитку туризму в Одеській області з урахуванням специфіки та потенціалу регіону.

На сьогодні індустрія туризму є одною з найбільш динамічно розвиваючихся форм міжнародної торгівлі послугами.

За останні 20 років середньорічні темпи зростання прибуття іноземних туристів в світі склали 6,1%, валютних надходжень – 15%. За даними Всесвітньої туристичної організації, в 2018 році в світі було зареєстровано 1,3 млрд. прибуття туристів, надходження від міжнародного туризму склали 1972 млрд. дол. США.

В цілому обсяги валютних надходжень від туризму за період з 1950 по 2018 рік зросли в 202 рази.

За прогнозами експертів до 2020 року ця галузь стане однією з ведучих експортних галузей в світі. Очікується, що при збереженні існуючих темпів зростання кількість міжнародних подорожей до 2020 року перевищить 2 мільярд чоловік.

Актуальність статті полягає в тому, що розвиток регіонального туризму та ефективна діяльність окремих туристичних підприємств в значній мірі залежать від грамотного використання сучасних умов та програм розвитку зовнішньоекономічної діяльності регіону.

З метою створення конкурентоспроможного та високоякісного регіонального туристичного продукту створюється регіональна програма, яка дозволить збільшити обсяги конкурентоспроможних туристично-оздоровчих послуг, здатних задовольнити потреби населення країни та іноземних громадян.

Значимість проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення, таким чином, кола потенційних конкурентів. Українські туристичні підприємства далеко не повній мірі використовують всі фактори регіональної економіки, які забезпечують ефективність їхньої діяльності, зокрема рівень впровадження новітніх технологій і сучасних методів управління туристичними операціями та процесами досить низький. За таких умов необхідним є пошук нових підходів та методів, що дозволять забезпечити ефективний розвиток туристичних підприємств та удосконалення туристичної галузі. Лише вірно вибрана стратегія управління діяльності туристичних підприємств, у тому числі і України, дозволить досягти успіху у цьому глобалізованому світі.

Науково – теоретичні та практичні основи стратегічних напрямків туристичного бізнесу в регіонах, набули досить широкого відображення серед вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як В. Васильєв, Ю. Зінько, В. Косенко, М. Товт, К. Дронга, С. Медлік, Я. Сікора та інші.

Незважаючи на широке коло питань які отримали розвиток вкрай недостатньо освітлені проблеми направлені на пошук ефективних механізмів, і інструментів і стратегій розвитку нових напрямів туристичної галузі.

Аналіз сучасного стану розвитку туризму в Одеському регіоні та обґрунтування форм і напрямків його подальшої активізації з урахуванням специфіки туристичного потенціалу регіону.

Економіка туристичного бізнесу являє собою, з одного боку, сукупність суспільних відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, тобто при виробництві, розподілі, обміні та споживанні туристичних послуг (тур продукту), яка вивчається економічною теорією, а з іншого боку, є складовою частиною народногосподарського комплексу країни як катализатора економічного зростання.

Туристичний бізнес як складова економічного комплексу країни характеризується такими властивостями і функціями:

- має свою індустрію виробництва і надання послуг туристам;
- створює туристичні послуги, формує тур продукт і здійснює їх реалізацію;
- формує ринок туристичних послуг різного рівня комплексності;
- виступає мультиплікатором росту національного доходу, валового внутрішнього (національного) продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури і підвищення рівня життя населення;
- є сферою, в якій дешево створюються робочі місця і забезпечується високий рівень ефективності й швидка окупність інвестицій;
- виступає ефективним засобом охорони навколишнього середовища та історико-культурної спадщини людства, що є матеріальною основою ресурсного потенціалу туризму, який утворює специфічну сферу діяльності;
- сумісність практично з усіма сферами, галузями і видами діяльності людини;
- має переваги в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що відбуваються у світовому просторі.

Основною властивістю туризму є його здатність впливати на економіку регіону, країни і світу. На зв'язок між стадіями економічного розвитку країни і характерними рисами розвитку туризму одним з перших звернув увагу американський економіст П. Ротоу ще в 1959 р. Незважаючи на те, що моделі економічного впливу туризму на сферу економіки набагато ускладнилися, гіпотеза П. Ротоу не тільки не застаріла, а й продовжує підтверджуватися новими статистичними даними і сучасними тенденціями.

Якщо оцінювати Україну виходячи з теорії П. Ротоу, то її варто віднести до мінливого суспільства, в якому соціально-економічні умови сприяють пріоритетному розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Він є невід'ємною складовою розвитку світового ринку. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (ВТО), ще наприкінці 2000 р. туризм зайняв перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. На туризм припадає 12% загальносвітового національного продукту, 7% світових інвестицій. Туризм забезпечує 5% податкових надходжень. За валютними надходженнями туризм обійшов експорт нафтопродуктів, телекомунікаційного устаткування, автомобілебудування і всіх інших видів послуг.

Україна має всі об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку не тільки внутрішнього, а й в'їзного та виїзного туризму. Маючи вигідне геополітичне розміщення, Україна володіє великим туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, багатою флорою і фауною, культурно-історичними пам'ятками світового рівня та туристичною індустрією, яка швидко розвивається. У затвердженій Кабінетом Міністрів України список історичних місць внесено 402 міста і селища міського типу, історичні ареали яких розробляються, а деякі вже затверджені.

За повідомленням державного управління екології та природних ресурсів Одеської області, станом на 1 січня 2018 р. природно-заповідний фонд області нараховує 109 об'єктів площею 80174,09 га. У цілому підприємництво сприяє відновленню і розвитку економіки туризму, створенню інноваційного середовища, відкриває шлях до перетворень, а тому стає рушійною силою розвитку економіки не тільки туризму, а й економіки всієї країни. Базова економічна стратегія діяльності підприємства забезпечується функціональними стратегіями, головними серед яких є маркетингова, науково-дослідна, фінансова, екологічна, соціальна тощо.

Література:

1. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України / О.О. Бейдик. – К.: ВЦ КНУ, 2016, - 396 с.
2. Закон України «Про туризм» (324/95ВР) // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - № 31.
3. История городов и сел Украинской ССР. Одесская область. – К., 1987 – 866 с.
4. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. - К.; Знання, 2015. – 661 с.
5. Масляк П.О. Рекреаційна географія / П.О. Масляк, - К.: Знання, 2018. – 343 с.
6. Крюкова І.О., Кравчук А.О. Сучасний стан та перспективи розвитку зеленого туризму в Одеської області. Праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлінського. Вип.5. 2017., с. 462 – 466.
7. Туристична діяльність в Одеській області, Статистичний бюлетень за 2018 р. // Головне управління статистики в Одеській області. – Одеса. 2018. – 51 с.

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Величко Т.Г., к.е.н., доцент

Кірічніков М.А., студент

Одеський регіональний інститут державного управління при Президентіві України
м. Одеса

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна спроможність проектування та виготовлення продукції, що буде користуватися попитом за умови ефективної організації ведення господарської діяльності. Дослідження різноманітних впливових умов конкурентоспроможності знаходять своє місце у край широкому діапазоні. Метою нашого дослідження було вивчення методів розвинення конкурентних переваг на підприємстві.

«Всесвітнім економічним форумом було опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності (2017-2018) (The Global Competitiveness Index)» [1]. І місце України в ньому більше не залишає сумніву щодо актуальності зазначеної проблеми (рис. 1, 2).

Отже, зважаючи на незначні покращення у ці роки, наша країна посідає все ще найгірші позиції.

«В цілому, ми можемо визначити конкурентоспроможність за такими параметрами, як: спроможність підприємства до ефективного функціонування на ринках, натуральна спроможність продукції до жорсткої конкуренції, отримання конкурентних переваг завдяки продукції відповідної якості, ефективне управління персоналом і маркетинговою діяльністю» [2, с. 127].

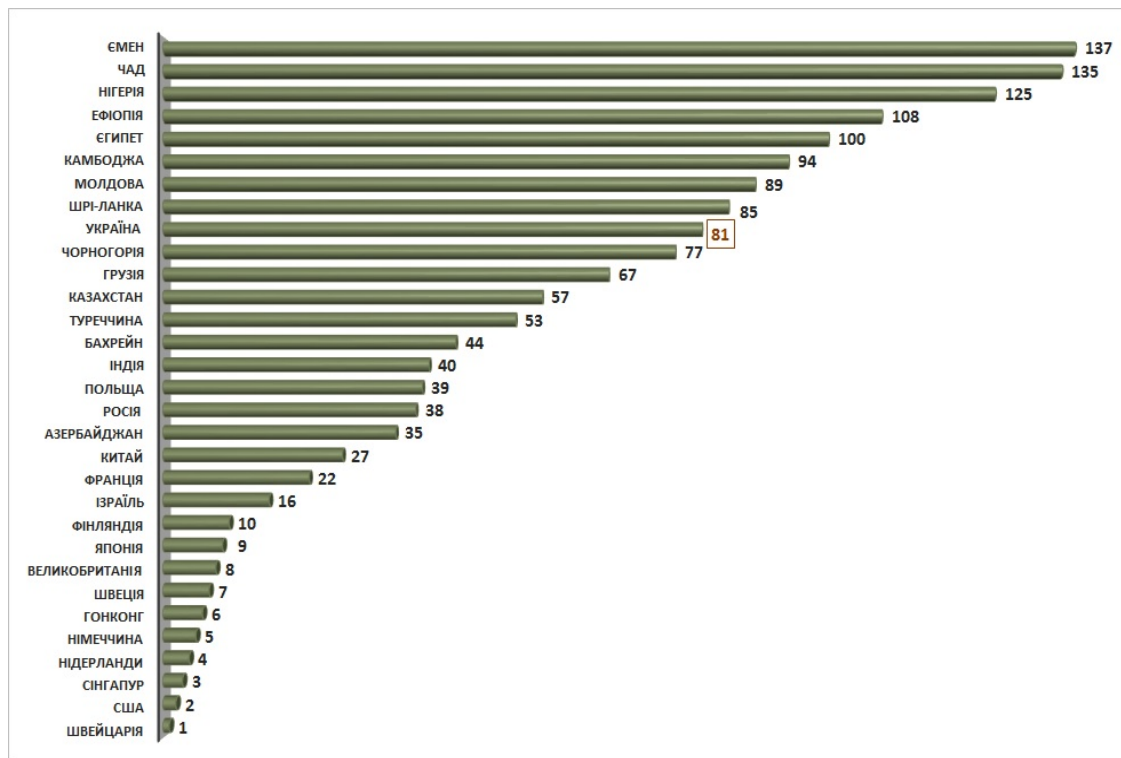


Рисунок 1. - Місце України серед країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності

«Для вирішення проблем конкурентоспроможності управлінських рішень та якості продукції важливим є метод систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними методами діяльності інших підприємств» [3]. А одним з аналітичних інструментів, що нам в цьому допоможуть є бенчмаркінг (від англ. – «benchmark» – «орієнтир»). Цей інструмент дає можливість використовувати кращий досвід підприємств – лідерів та порівнювати наші витрати та якість товарів.

Позиції України та деяких країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності	2012-2013 (з 144 країн)	2013-2014 (з 148 країн)	2014-2015 (з 144 країн)	2015-2016 (з 140 країн)	2016-2017 (з 138 країн)	2017-2018 (з 137 країн)
Україна	73	84	76	79	85	81
Грузія	77	72	69	66	59	67
Туреччина	43	44	45	51	55	53
Росія	67	64	53	45	43	38
Польща	41	42	43	41	36	39

Рисунок 2. - Зміни позиції України та деяких інших країн світу за ІГК

Підприємство не зможе існувати без персоналу, так його успішне функціонування сильно залежить від стратегії управління кадрами. Найбільш ефективними моделями цього управління визначені американська і японська стратегії. «Серед характерних умов американської моделі можна виділити наступні: більш широкий перелік професій та посадових місць, гнучкі форми оплати праці, формування проектно-цільових груп». «Японська модель передбачає: довга перспектива роботи на одному підприємстві, значні гарантії в обмін на відданість фірмі, атмосфера рівності серед керівників, працівників і інвесторів» [4].

За наявності окремих плюсів та мінусів обох моделей у світовій практиці намітилася стратегія використання змішаного варіанту і, дійсно, компонуючи найкращі особливості досвіду управління, можна отримати реальний, якісний результат.

Говорячи про науковий підхід до вивчення чинників національної конкурентоспроможності, треба згадати визначного науковця М. Портера та його теорію конкурентних переваг, яка ґрунтується на «ромбі національних переваг» і чотирьох детермінантах конкурентоспроможності – якісного середовища для успішного розвитку діяльності фірми [5]. По – перше, це детермінанта факторних умов, що визначають науково-технічну забезпеченість та стан ринкової, соціальної інфраструктури. Крім того, сюди потрапляють й класичні фактори, такі як: земля, капітал та праця. По – друге, детермінанта умов ринку, яка може визначатися його динамікою, місткістю та диференціацією. Так, зміни на внутрішньому ринку можуть стимулювати

швидкість наукових інновацій для підприємства. По – третє, це підтримуючі галузі (галузі – постачальники) та споріднені галузі. За наявності єдності цих галузей створюється кластер, який, завдяки тісним взаємовідносинам дає чудову можливість забезпечення інновацій та модернізацій. Та по – четверте, це прогресивна стратегія фірми, основні положення якої мають виходити з результатів дослідження стану ринку та становища підприємства.

«Виходячи з ситуації, що склалася в Україні, можна виділити наступні завдання у сфері конкурентоспроможності підприємства: зменшення податкового тиску, державна підтримка новостворених підприємств, фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення нових товарів та послуг, інтеграція нових норм управління персоналом» [2, с. 130].

Наші подальші дослідження будуть направлені на вивчення нових умов підвищення конкурентоспроможності не тільки українського підприємства, а й економіки нашої Держави в цілому.

Література:

1. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>. - Назва з екрану.
2. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах [Текст] : навч. посіб. / Космина О. М. збірник: 4, том:23. – 2013. – с. 127 – 130.
3. Практичний аспект бенчмаркінгу в Україні, основні помилки та методи їх уникнення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59903.doc.htm. - Назва з екрану.
4. Менеджмент: американська і японська школи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uchil.net/?cm=58790>. – Назва з екрану.
5. Чинники конкурентної переваги країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/89739/menedzhment/chinniki_konkurentnoyi_perevagi_krayini. - Назва з екрану.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Лук'яничук О.М., ст. викладач кафедри менеджменту

Букорос Т.В., студентка

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища актуалізується проблематика адаптивного стратегічного управління діяльністю організацією. У зв'язку з цим змінюються стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування людських ресурсів, підвищення ефективності їх роботи у відповідності до місії та стратегічних цілей діяльності організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає встановлення цілей кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розробку кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії.

Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання Стратегія управління персоналом повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [1]:

- 1) підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці;
- 2) формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір;
- 3) розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проєктованій структурі підприємства, а з іншого, – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

Вирішенню питань управління персоналом, зокрема стратегічного, присвячені праці А.Я.Кибанова, В.П.Пугачова, Р.Марра, Г.Шмідта. Автори в своїх роботах зазначають, що планування персоналу повинно здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямків сучасної кадрової політики та демографічної

ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [2].

Оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недооцінка усієї важливості означеної проблеми. Однак, складне й багатоаспектне становлення ринкових умов господарювання є особливо актуальним і вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств. Проведений аналіз літератури та практичної діяльності організацій щодо реалізації стратегії управління персоналом доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають □ розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, □ впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, □ розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Закордонний досвід управління трудовими ресурсами вартий широкого практичного застосування відповідно до реальних соціально-економічних умов в Україні. Слід зважити й на те, що в Україні склалися певні традиції, власний позитивний досвід управління трудовими ресурсами, який не можна ігнорувати. Тому найприйнятнішим у сфері управління трудовими ресурсами є поєднання українського та закордонного досвіду.

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того - накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками [3,4]

Персонал і на рівні сучасної науки менеджменту, і на рівні практики розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу [5-7]. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом і застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду. 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. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічного значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал.

Література:

1. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.-Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. - 528 с.
2. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко. // Ефективна економіка. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18
3. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства//Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіонів,2010 – С.95 – 98
4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С.Ф. Покропивний. - К. : Вид-во КНЕУ, 2000. - 528 с., с. 343
5. Касич А.О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А. О. Касич, О. А. Бурба // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 16(1). - С. 130-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16%281%29_31
6. Дорошук, Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3(13). – 2014. - С. 50-56
7. Дорошук Г. А., Грацієтова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2016. – №10. – С. 377–384

НОВІТНІ КАНАЛИ ЗБУТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Лук'янчук О.М., ст. викладач кафедри менеджменту

Курило В.М., Саміліна Ю.В.

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Ми живемо в епоху, коли зміни стають глобальнішими і відбуваються в темпі, що постійно зростає. Усе ускладнюється і пришвидшується, нові продукти витісняють існуючі. Нові технології, інструменти, популяризація електронної комерції, видозміна бізнес-процесів – сучасні тренди. У такий час важливо не втратити орієнтацію, яка визначається стратегією.

Описані зміни суттєво впливають на діяльність підприємств, зокрема на їх збутову стратегію, адже помітна трансформація каналів, їх множинність, інтеграція, гнучкість та адаптивність. Варто звернути увагу на перехід у кіберсередовище.

Враховуючи відмінності маркетингу в офлайн і онлайн середовищі, модифіковану систему збуту з орієнтацією на кіберсередовище необхідно виділити детермінанти вибору стратегії та класифікаційні критерії, що систематизує та спростить процес розроблення стратегії збуту [1].

Швидкий темп розвитку інформаційних технологій відкриває нові шляхи для реалізації стратегій збуту. Майже у кожного споживача у наш час є власний електронний пристрій зв'язку із доступом до мережі Інтернет, а зважаючи на збільшення кількості гаджетів та частоту використання різноманітних додатків, популяризацію соціальних мереж постає питання адаптації та удосконалення маркетингових збутових стратегій, які будуть дозволяти краще досліджувати потреби споживача та доносити потрібну інформацію у зручному вигляді [2].

Визначенню стратегії передують розкриття базових положень. Перш за все необхідно окреслити ключові відмінності традиційної збутової стратегії та збутової стратегії в Інтернет середовищі (табл. 1).

Таблиця 1 - Ключові відмінності традиційної збутової стратегії та збутової стратегії в Інтернет середовищі

Критерій порівняння	Особливість кібер маркетингу
Доступ до інформації	Додаткова база даних – контакти осіб, що заповнили форму на сайті, інтернет-платформі тощо Спрощення роботи з аналітикою
Процес прийняття рішення	Більш прозорий процес прийняття рішення споживачем (його можна відслідковувати) Споживач часто сам шукає необхідну інформацію
Швидкість і відстань комунікаційного зв'язку	Швидке поширення інформації з великою географією поширення (повідомлення «слідую» за споживачем)
Організація діяльності	Спрощення процесу керування у великих мережах
Комплекс маркетингу	Представлення товару в режимі онлайн (економія часу) Доповнення третього рівня товару – товар з підкріпленням Множинність каналів збуту, їх інтеграція Можливість інтеграції різних каналів Більш чітке таргетування, простіше вийти на цільову аудиторію Налаштування контенту згідно із запитами споживачів (більш чіткий та релевантний посил)

На промисловому ринку наведені особливості більшою мірою впливають на функціонування мережеских утворень: спрощується та пришвидшується процес комунікацій, збільшуються темпи глобалізації, розширюється доступ до ринків інших країн.

Інформаційне середовище сприяє появі та розвитку нових технологій та удосконаленню існуючих бізнес-процесів. Базові інструменти трансформуються відповідно до вимог сучасності. Маркетологи адаптують навколишнє середовище з усе більшою орієнтацією на споживачів та максиміальне задоволення їх потреб.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення інтернету сприяють зростанню популярності онлайн-покупок, майбутній розвиток підприємств роздрібної торгівлі знаходиться у площині інтегрованого підходу до організації продажу, що базується на органічному поєднанні усіх можливих каналів взаємодії із покупцями й забезпеченні конкурентних переваг за рахунок кращого їх обслуговування [3].

Дослідження у сфері омніканального каналу збуту перебувають на початковому етапі, тому більшість теоретичних, методичних та практичних аспектів його впровадження і реалізації потребують подальшого

опрацювання. При цьому необхідно сконцентрувати увагу на розробленні концептуальних основ та моделей використання омніканальних стратегій, механізмів взаємодії різних каналів, обґрунтуванні омніканальних структур організації продажу.

Література:

1. Зозульов О. В. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку / Зозульов О. В., Домашева Є. А. // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 2. – С. 46–54
2. Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства / О. Зозульов, М. Левченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2016. – №13. – с. 361-368
3. Жегус, О.В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі [Текст] / О.В. Жегус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 62-72. – DOI: 10.21272/mmi.2017.1-06

ОСОБЛИВОСТІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Лук'янчук О.М., ст. викладач кафедри менеджменту
Пішенін С.О., Сузанський М.А.
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є його не просто виживання на ринку, а стабільне функціонування та постійне економічне зростання, а задля досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги. Все це дасть підприємству можливість відповісти на життєво важливі для нього питання: де функціонувати (у якій галузі або на яких ринках), як розподілити ресурси, як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як стабільно розвиватись у майбутньому тощо [1].

Нині в Україні спостерігається тенденція посилення конкуренції у зв'язку з цим особливого значення набуває питання розробки конкурентної стратегії.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. Важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає конкурентна стратегія, яка, використовуючи його конкурентні переваги, забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Оскільки конкурентна стратегія є однією з найважливіших складових стратегії розвитку підприємства, то важливим етапом її дослідження є розгляд і оцінювання теоретичних підходів до її сутності [2].

Стратегія конкурентоспроможності підприємства означає систему або комплекс практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на перспективу. Конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Підприємства, які впроваджують конкурентну стратегію, повинні враховувати потенційні можливості створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довготерміновий період [3].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства;
- вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства - це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку, включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки [4].

Розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів, а процедура розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства із застосуванням усіх зазначеними складовими цілком придатна та необхідна для застосування на вітчизняних підприємствах. Керівництво будь-якого підприємства, використовуючи знання та накопичений досвід, а також залучаючи до роботи досвідчених менеджерів, повинні розглянути чисельну кількість стратегічних підходів, які вже існують, і залежно від конкретних умов діяльності самостійно визначитися з конкретною та необхідною конкурентною стратегією.

Специфіка конкурентних стратегій полягає у досягненні конкурентної переваги на ринку, як на короткостроковий так і на довгостроковий термін.

Література:

1. Бортнік, С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення [Текст] / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7 Ч. 1. – С. 40–44.
2. Гур'єва, Ю.М. Сутність і значення конкурентної стратегії підприємства [Текст] / Гур'єва Ю.М., Безручко О.О. // Міжнародна наукова конференція MicroCAD : Секція №16 - Сучасні технології в економіці та менеджменті - НТУ "ХПИ", 2016. - режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file_135.pdf
3. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс] / Г.Я. Дутка // Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання / Мукачівський державний університет. – 2016. – Випуск 5. – С. 146-153. – Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/26.pdf
4. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 36. - С. 90-96.

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Аверіхіна Т.В., к.е.н., доцент

Нікульча О.О., Носач А.В.

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [1]. Тому успіх управління організацією залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють в установі.

Ефективна система внутрішнього управління підприємством, яка передбачає наявність чітко організованої моделі мотивації праці робітників, займає одне з ключових місць у системі організації діяльності підприємства. Політика мотивації персоналу удосконалює процес адміністративного управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління, із застосуванням інтересів робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості в результатах діяльності особистих та взагалі підприємства, у зростанні показників ефективності виробництва.

Поняття «мотиваційний механізм управління персоналом» пропонуємо трактувати як систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання її конкурентоспроможності.

На сьогодні в науковій літературі відсутні однозначні трактування понять «мотивація» і «мотиваційний механізм», хоча більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини і визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб.

Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [2].

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, цим самим задовольняючи їхні особисті бажання і потреби. Навіть якщо складається враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних цілей організації, вони все-таки поведуться так, тому що впевнені: це кращий спосіб досягнення власних цілей. Робітники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати додатковий час, витримують велику напругу, бо впевнені, що ці негативні аспекти їх роботи виправдані, а вони одержать винагороду для себе і для тих, хто займає важливе місце в їхньому житті.

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

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

Сучасний підхід до мотивації має враховувати переоцінку змісту праці та виокремлення з традиційних видів трудової діяльності інноваційної. У свою чергу, інноваційна діяльність має зворотний вплив на механізм мотивації, який має постійно змінюватися задля активізації творчості. У механізмі мотивації вирізняють внутрішні мотиви (схильність особистості до інновацій), зовнішні позитивні мотиви, що спонукають до участі в інноваційних процесах, а також зовнішні негативні мотиви, що змушують до участі в інноваційних процесах [3,4].

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасного підприємства.

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [5].

Основа мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу.

Мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб і фізіологічних (збудливість, потреба в екзогенних подразниках; потреба в підтримці гомеостазу та ін); потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус). Одним із методів удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. На сьогодні, ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними підприємствами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України.

Мотивація трудової діяльності працівників організації не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальні інтереси. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і ефективності праці. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності персоналу належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Слід підкреслити, що для сучасного персоналу, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Впливовими факторами у виборі засобів мотивації є стать та вік працівників. Висновки були зроблені дослідниками з психології Оксфордського університету. Так, матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, які можуть дозволити собі відсунути особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які, не зважаючи на свій громадський стан, дозволяють собі вести насичене особисте життя. На результати праці заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала та суспільна повага. Співробітники віком до 30 років дуже цінують знакові відмінності, такі як, присвоєння звання подібного за змістом статуту кращого працівника. Вищезазначені висновки були зроблені після вивчення протягом шестирічного дослідження та аналізу наслідків впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [6].

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Але, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб.

Взаємодія мотиваційних механізмів у структурі управління підприємством має ґрунтуватися на принципах прямого і зворотного зв'язку, адаптації та розвитку, динамізму та гнучкості, соціальної безпеки, чесної конкуренції, балансу матеріальних та нематеріальних стимулів.

Інноваційна роль мотивації полягає у формуванні ефективного мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств, дасть змогу вирішити важливу практичну проблему щодо нестачі кваліфікованих кадрів, з одного боку, а з іншого, – уможливить підвищити рівень вмотивованості працівників саме тих підрозділів, які виконують свої лужбові обов'язки з комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації, з необхідним підприємству рівнем освіти та потенціалом. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для організацій [7].

Література

1. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Вовк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – №4. – С. 55-63.
2. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2015. – № 5. – С. 34-38.
3. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ —Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Ін- ститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. — Київ, 2017. — 546 с.
4. Формування кадрового потенціалу підприємства/ О.М. Лук'янчук, Г.В. Петрига// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, Волинь, 2018. – Випуск №20 – с.185-192
5. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства під впливом факторів ринкової економіки / Л.Р. Кучер // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2016. – Т. 1. – С. 204– 210.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О. Биканова – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
7. Аверіхіна Т.В. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості / Т.В. Аверіхіна, В.А. Резнік, М.М. Аверіхін // Економіка, фінанси право. – 2018. – № 12. – С. 27 – 30.

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Захаркевич Н.П., к.е.н., доц.

Радецька Д.О., студентка

Хмельницький університет управління та права
м. Хмельницький

Сучасна ринкова економіка вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і сучасних методів найму і відбору персоналу.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів та мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити результативність і прибутковість підприємства.

Вагомий внесок в дослідження і розвиток мотивації праці зробили такі відомі зарубіжні і вітчизняні вчені, як: В. Абрамов, К. Альдерфер, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці.

Метою є дослідження системи мотивації праці та заходів щодо її вдосконалення.

Проблема мотивації є однією з фундаментальних проблем як вітчизняних, так і зарубіжних наук: менеджменту, психології, соціології, філософії, педагогіки, антропології. У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій.

Мотивація - це процес стимулювання кого-небудь (окремої людини чи групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [1, с. 456].

Мотивація персоналу – один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат».

В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нематеріальним системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів

американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації.

Оцінка сучасної системи мотивації персоналу надає можливість привести ті чинники, які є незадовільними для більшості вітчизняних підприємств України, а саме: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працею підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку робітників адміністративного апарату); рівень заробітної плати (з боку робітників виробничої діяльності). Ці проблеми та потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах [2, с. 127].

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації. На думку О. Берга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення [2, с. 127].

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план. Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах постійно зростає [2, с. 128].

Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Серед матеріальних методів застосовується система пільг (медичний та соціальні пакети, оплата проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії при одержанні компанією великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток [2, с. 128].

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить, що для працівників, і перш за все працюючої молоді, спонукальним мотивом до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація.

Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

Працівники мають можливість навчатися за рахунок компанії і ходити на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. Як, наприклад, тренінг по навчанню ведення переговорів. Особливістю підбору персоналу на цьому підприємстві є те, що персонал часто обирається серед випускників університету або тих, хто ще не працював, оскільки в них немає стереотипів і вони швидко сприймають психологію, стиль роботи і мислення. Це забезпечує функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму, а наймані працівники, переймаючи досвід і знання своїх керівників, можуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи.

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі». Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту [3].

Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає [3].

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри.

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- використання нематеріальне стимулювання: похвала, вручення грамот тощо;
- впровадження корпоративної культури;
- реалізація спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів:

влаштувати корпоративні вечірки;

- створення такої робочої атмосфери, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшення умов праці працівників;
- розширення повноважень працівників;
- впровадження винагороди вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю;
- здійснення постійного навчання та тренінгів: допоможе працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

Таким чином, в Україні рівень мотивування працівників є недостатньо високим в порівнянні з рівнем зарубіжних країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що вітчизняним підприємствам необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на вітчизняних підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

Література:

1. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
2. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А. В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 127–129.
3. Берг О. Мотивація на ура / О. Берг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
4. Формування кадрового потенціалу підприємства/ О.М. Лук'ячук, Г.В. Петрига// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, Волинь, 2018. – Випуск №20 – с.185-192

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Красностанова Н.Е., к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту організацій

Мірошниченко А.А., магістрант

Одеська Національна академія харчових технологій,
м. Одеса

У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі, рішення стратегічного характеру, які стосуються підприємства, приймаються керівництвом. Вплив зовнішнього середовища, призводять до змін у господарській діяльності підприємства, які несуть у собі еволюційний характер. В наш час у багатьох галузях, особливо в електронній, хімічній, фармацевтичній, зміни відбуваються так швидко, що фірми повинні негайно вміти реагувати на нові можливості, тримаючи на контролі та відстежувати можливі загрози.

Основним завданням стратегічного управління, є розробка та реалізація лінії поведінки підприємства, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація організаційної системи управління стратегічним розвитком підприємства узагальнені у два види структур:

- жорстку (організаційна структура)
- м'яку (корпоративна культура підприємства).

При ефективній роботі компанії, ці структури взаємозалежні та при узгоджувальному функціонуванні забезпечують можливість досягнення стратегічних цілей компанії при мінімальному залученні установчого потенціалу. Організація стратегічного розвитку підприємства, являє собою одну з основних функцій стратегічного менеджменту. Серед інших стратегічних задач, є забезпечення довготривалого існування підприємства на ринку, як самостійного суб'єкта ринкових відносин. Ця задача несе в собі постійний та основний характер стосовно до інших задач.

Сама по собі організація стратегічного розвитку підприємства складається з норм, правил та управлінських рішень, які направлені на формування та підтримку стратегічного потенціалу підприємства, розвиток його зовнішнього середовища та реалізація стратегії організаційного розвитку. Стратегічний потенціал підприємства – це перелік його граничних можливостей по реалізації прийнятих стратегій та

досягненню стратегічних цілей організаційного розвитку, забезпечених наявним складом його стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси підприємства – це інформаційні, матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, які забезпечують можливість реалізації прийнятої стратегії та досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Розрізняють просторовий і часовий аспекти. Часові – пов'язані з встановленням послідовності та календарних строків реалізації завдань по підтримці підприємством його стратегічного потенціалу в актуальному щодо прийнятих стратегій розвитку стану. Просторовий – виражається через поділ завдань на окремі частини, задачі, об'єднання їх у групи або комплекси та закріплення їх за певними посадовими особами або структурними підрозділами.

Таким чином, розвиток організації втілюється в життя через жорстку організаційну структуру підприємства. Треба зауважити, що ефективність цього процесу неможливий і напряму залежить від розвитку м'якої структури та її відповідності прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Зазвичай організаційні структури документально оформлюють спеціальними положеннями, наказами та посадовими інструкціями роботу відділів управління стратегічним розвитком підприємства. У зв'язку з великою конкуренцією на ринку організаційна структура підприємства має формуватися виходячи з забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності кооперації та має сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, відповідати його цільовим установкам та забезпечувати реалізацію в життя прийнятих стратегій підприємства.

Цінності, шаблони, стереотипи, традиції, колективні норми корпорації – це корпоративна культура. Кожна організація формує власне обличчя, в основі якого лежить діяльність підприємства (надання послуг, виробництво продукції) та принципи працівників, репутація в діловому світі. Характеристика організаційної культури охоплює індивідуальну автономність, структуру, підтримку, винагороди, сертифікованість, управління конфліктами та управління ризиками підприємства. Під ці параметри може підійти будь-яка організація.

Організаційна культура дає можливість відрізнити одну компанію від іншої та формує відношення і поведінку працівників. Підтримка культури на необхідному рівні залежить від підбору працівників (працівник має відповідати вимогам підприємства), дій керівництва (встановлення норм та винагород працівникам), методів соціалізації (сприймання в колективі нових колег).

Організаційна структура та корпоративна культура підприємства визначають характер стратегій розвитку та рівень системи цільових установок, які в майбутньому організація може використати для свого розвитку [1-2]. Розробка стратегії розвитку має вестись з урахуванням синтезування точки зору (економіко-фінансову, маркетингову, соціальну, політичну), враховувати організаційну структуру, корпоративну культуру, прийняття та реалізацію рішень, орієнтування на можливість швидкої адаптації до складної кон'юнктури ринку, розкривати потенціал підприємства, дозволяти співробітникам вносити власні ідеї для його розвитку.

Практична реалізація стратегії розвитку здійснюється трьома основними формами:

- директивна – направлена на розвиток підприємства (ефективне використання ресурсів для досягнення максимального результату)

- самоорганізація – передача в підрозділи широким повноважень (мінімізація упущеної вигоди)

- змішана – розподіл повноважень між виконавцями (досягнення найкращого результату).

Організація стратегічного розвитку являє собою лише одну з функцій в системі стратегічного управління організації. До складу функцій стратегічного управління також входить: нормативний менеджмент, який пов'язано з розробкою місії підприємства, корпоративної філософії та підприємницькою політикою підприємства; стратегічне планування, яке передбачає формування стратегічних цільових установок розвитку підприємства, розробку стратегій досягнень цілей розвитку, формування планів ресурсного забезпечення прийнятих стратегій розвитку.

Організація стратегічного розвитку підприємства пов'язана з формуванням структур підприємства, які відповідають та забезпечують ефективну реалізацію стратегій розвитку потенціалу підприємства здатного досягати стратегічних цілей у встановлені строки. Постійний контроль за відповідністю фактичного стану стратегічних показників розвитку організації їх планової величини в контрольному часовому інтервалі називається стратегічний аудит.

Стратегічне регулювання зводиться на розробку та реалізацію управлінських рішень, направлених на ліквідацію розбіжностей фактичних та планових показників стратегічного розвитку організації, на своєчасне внесення коректив в планові показники розвитку відповідно до мінливого зовнішнього середовища. Такий вплив реалізується через виконання функції регулювання в процесі стратегічного управління організацією.

В рамках функції організації стратегічного розвитку реалізується повний перелік предметних загальних функцій менеджменту. Але їх характер та наповненість принципово різні. Функція цілепокладання реалізує цільові установки розвитку стратегічного потенціалу підприємства, функція планування пов'язана з плануванням проектів, задач, заходів розвитку стратегічного потенціалу, функція організації – з реалізацією цих планів тощо.

Процес управління реалізує систему цілей та задач розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Поставленні цілі та реалізація прийнятих стратегій мають відповідати можливостям підприємства. Якщо його

стратегічний потенціал дозволяє реалізувати поставлені цілі негайно, то це явно занижені цільові установки, і скоріше за все вони не відповідають можливостям організаційного росту. Необхідно корегувати систему стратегічних цілей підприємства. Якщо на момент прийняття стратегічного рішення підприємство не відповідає потрібному рівню, то необхідно розробити систему заходів по його розвитку. Таким чином, формуються плани розвитку стратегічного потенціалу підприємства, тобто реалізується предметна функція планування. Значення цієї функції полягає в тому, що під час планових розрахунків забезпечується деталізація цілей розвитку, визначення складу та об'єму ресурсів, узгодження строків та послідовності реалізації робіт, послуг, забезпечення виконання завдань.

Заплановані заходи щодо розвитку потенціалу підприємства мають зорганізуватися у виконанні, тобто реалізується ще одна функція – функція організації. При її виконанні обирається склад необхідних ресурсів та учасників, розподіляються завдання, координується робота виконавців в часі, забезпечується контроль, тощо. Виконання цих задач здійснюється шляхом створення організаційних структур підприємства, орієнтованих на рішення стратегічних задач.

В кожен конкретний момент керівництво має знати відповіді на питання, в якому стані знаходиться потенціал підприємства. Для цього необхідно налагодити ходу їх реалізації. Якщо планові задачі по розвитку потенціалу підприємства не реалізуються, існує проблема в управлінні його стратегічним розвитком. Визначення цієї проблеми відбувається під час реалізації функції контролю. Глибинні причини, які призвели до проблеми розвитку стратегічного потенціалу, виявляються під час виконання функції стратегічного аналізу. Функції обліку, контролю та аналізу визначають зміст комплексної функції – стратегічний аудит розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Вироблення управлінських рішень, направлених на усунення причин, які призвели до неузгодженості фактично досягнутих результатів розвитку потенціалу підприємства з плановими, реалізація цих рішень в контурі зворот нього зв'язку управлінського циклу з тим, щоб ця проблема не виникала в наступному циклі, реалізується в рамках виконання функції регулювання.

Література:

1. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
2. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗЕД НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Швагірева В.С., старший викладач кафедри МЗЕІД
Сапожнікова Є.В., студентка
Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

В нинішніх умовах, перед промисловими підприємствами стоїть ряд складних завдань, які обумовлені нестабільним розвитком економіки: адаптація підприємства до ринкових умов господарювання, визначення цілей й стратегій для їх досягнення, пошук споживачів й нових ринкових можливостей, фінансового інвестування. За для вирішенні цих й інших питань виникають нові вимоги для форм й методів управління та планування, що повинні відобразити зміни у навколишньому середовищі, і швидко реагувати на них. Реалізація цих вимог потребує перебудови системи управління для формування механізму адаптаційного розвитку промислових підприємств, щоб досягти фінансових результатів і конкурентних переваг.

Саме тому сьогодні стає особливо актуальною технологія стратегічного планування діяльності промислових підприємств з огляду на її визначальну роль у забезпеченні функціонування та стабільного розвитку. Основною умовою при адаптації підприємств до швидко змінюваного навколишнього середовища є формування системи стратегічного планування для забезпечення раціонального використання ресурсів, яка сприяє розробці й реалізації управлінських рішень, а також веде до стійкого розвитку в умовах ринку.

В будь-якій основі зовнішньоекономічних зв'язків лежить концепція взаємовигідного міжнародного обміну. Тому за для отримання більш економічного ефекту від праці з іноземними підприємствами потрібно розвивати зовнішньоекономічну діяльність на промисловому підприємстві, так як завдяки їй можна отримати конкурентні переваги на ринку [1]. Розробка довгострокової стратегії розвитку дає великий поштовх для зовнішньоекономічної діяльності. Необхідність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності формулюється суттєвими змінами в структурі міжнародного ринку та спробами підприємств, що реалізують діяльність на світовому ринку способом помилок й спроб, розробляє заходи, які гарантують їм безпеку від

надмірних втрат внаслідок неправильних дій або помилкових уявлень про перспективи макроекономічних процесів.

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми та її потенціальними можливостями у конкурентному середовищі, за допомогою управління. Планування є самою важливою частиною менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, тобто основною її функцією [2]. Воно будує міст у майбутнє, по якому організація йде від точки, де вона зараз, до того, де вона хоче опинитися і якою хоче бути. П. Друкер писав, що стратегічне планування – це не просто майбутні рішення, а й вплив майбутнього на рішення, які приймаються сьогодні. З приводу цього розробляються нові можливості організації, як кардинальна зміна технології виробництва, зміна самого іміджу підприємства, розширення виробничих можливостей, тощо. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має бути динамічним й гнучким, яке здатне швидко пристосовуватись до змін й реагувати на нові ринкові збурення. За для реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності промислові підприємства використовують адміністративні методи, на основі політики, тактики. Проте зараз стратегічне планування не набуває поширення на промислових підприємствах. Так як керівництво вважає, що стратегічне планування не є ефективним і потрібним у порівнянні з функціональними планами, які зумовлює низьку конкурентоспроможність, не розуміючи значення самої ролі й функції в процесі виробничо-господарської діяльності.

До проблем стратегічного планування відносяться нерозвинений корпоративне управління або розбіжності в інтересах власників чи управлінського персоналу та колективу. Організації, що не використовують ринкові підходи й методи стратегічного планування не мають змогу не тільки впливати на ринок, а й адаптуватися до мінливого середовища. Ще однією проблемою є застосування закордонного досвіду вітчизняними підприємствами, так як наше середовище дуже відрізняється й загороді методи стратегічного планування можуть просто не діяти.

Головною вимогою адаптації підприємства до швидко змінюваного навколишнього середовища є формування системи стратегічного планування, яка б забезпечила раціональне використання обмежених ресурсів, сприяла б послідовній розробці й реалізації управлінських рішень та орієнтувала б на стійкий розвиток в ринкових умовах [3]. Система стратегічного планування на промислових підприємствах постає у вигляді сукупності організаційно-економічних прийомів й методів, які сприяють вирішенню завдання адаптації організації до умов навколишнього середовища. Виділяють шість підсистем, які забезпечують ефективність її функціонування: прогноз розвитку зовнішніх дій, інформаційне забезпечення, вибір оптимальних стратегічних рішень, оцінювання ефективності реалізації планів, організаційно-методичне забезпечення процесу планування та систему планів підприємства [4-7].

Для того, щоб здійснити стратегічне планування пропонуємо таку структуру стратегічного плану промислового підприємства:

- опис основних цілей й пріоритетних напрямів;
- стратегії маркетингу та продуктова;
- виробничо-технологічна стратегія;
- стратегія розвитку виробництва;
- стратегія персоналу;
- стратегія розвитку виробництва;
- оцінка ризику й страхування;
- додатки.

Така структура стратегічного плану пропонується для промислового підприємства, яка має досвід планової роботи, так як організація такої системи потребує використання великого обсягу інформаційних ресурсів, значних фінансових й трудових витрат, а також професійних навичок.

Отже, визначивши можемо сказати, що стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємною частиною для керівника при управлінні всіх рівнів підприємства. Орієнтуючись на довгостроковий результат, визначним для промислового підприємства має бути система цінностей та суспільство. Саме стратегічне планування може стати для підприємства тим інструментом сучасного менеджменту, дякуючи якому підприємство зможе не тільки піднятися, а й стабілізуватися та отримати той імпульс, який дасть той поштовх для подальшого розвитку.

Література:

1. Швагірева В.С., Сапожнікова Є.В. Планування інноваційної діяльності зовнішньоекономічного відділу на підприємстві // XXIII Міжнародна науково-практична конференція Том II «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір» / Одеса: ОНПУ, 2018. – с. 94-96.
2. Бровкова О.Г. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки «МЕНЕДЖМЕНТ». – Одеса: ВМВ, 2018. – 200 с.
3. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. для підгот. до держ. іспиту на ступінь магістра зі спец. «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)» / С.К.

Харічков, Г.А. Дорошук, Н.С. Артамонова, І.І. Соколи, В.І. Захарченко; ред.: С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. – Одеса: Освіта України, 2015. – 443 с.

4. Дорошук, А.А. Факторы организационного развития предприятия в условиях глобализации/А.А. Дорошук// Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журн. – Луганськ, 2012. – С. 133-142

5. Дорошук Г. А. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві [Текст] / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова // Бізнес-Інформ [Фахове видання України]. – 2018. – № 8 (487). – С. 191-197

6. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2018. – №7 (486). – С. 273-279

7. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАЙВАЖЛИВІША СКЛАДОВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Коваленко О.М., д.е.н., професор,

Станіславик О.В., к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя будь-якої організації, здатної значно підвищити її ефективність. В сучасних умовах жорсткої конкуренції організації змушені адаптуватися до умов ринку. Але і ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів організації. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуацією.

Управління персоналом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління організацією. У методологічному плані дана сфера має специфічний понятійний апарат, має відмітні показники і характеристики діяльності, спеціальні процедури і способи.

Ринок старанно диктує свої правила роботи разом з пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогодишнього дня невідомих, вимог, з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит і умінням пристосовуватися до часті змін структури функціональних обов'язків.

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного співробітника постійно витратити додаткові зусилля на підвищення власної кваліфікації. Відбулося значне ускладнення системи стимулювання і мотивації співробітників, перш за все, в зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висунення різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень з отриманням прибутку і іншими факторами.

Можна зробити впевнений висновок, що при відсутності служби з управління персоналом керівництву організації не впоратися з виникаючими новими завданнями і проблемами.

Вдало підбраною і мотивованою команді фахівців-професіоналів по плечу вирішення найважчих завдань і проблем. І навпаки, якщо колектив апатичний, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, то може «завалити» здавалося б безпрограшний проект.

У широкому сенсі, система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, які працюють в будь-якій організаційній структурі.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності і обсяги виробництва [1].

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в кілька великих груп:

- економічні (всі цілі мають на увазі підвищення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (зростання продуктивності і впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва і реалізації);
- соціальні (організація умов праці).
- Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в такому:
- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Виділяється кілька основних підходів, які формують систему управління кадрами в залежності від того, який з аспектів даного явища підлягає розгляду.

У сучасному світі поняття системи управління персоналом включає:

- кадрове планування;
- визначення існуючої потреби в наймі працівників;
- набір співробітників;
- відбір;
- наступний найм працівників;
- адаптація найнятого персоналу;
- навчання кадрів;
- кар'єра;
- оцінка;
- мотивація співробітників;
- нормування праці.

Це лише основні кадрові технології, що представляють діапазон, який включає в себе будь-яка система управління персоналом. Всі елементи даної системи можна об'єднати в три великі блоки: технології по формуванню і представленню персоналу, технології з розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення і складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [2]. Причому всі підсистеми повинні чітко функціонувати і взаємодіяти між собою.

Щоб в діючій організації була добре налагоджена система управління, для персоналу співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи:

- до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи з управління кадрами;
- до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.

Основним методом, що діє в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і поліпшенням такого явища, як система управління персоналом. Також існують і інші основоположні методи.

Метод порівнянь. Його суть полягає в порівнянні вже існуючої на підприємстві системи управління співробітниками з подібною системою управління в успішній і популярній організації. Порівняння буде давати ефективний і позитивний результат при зіставленні однорідних управлінських систем.

Принцип послідовної підстановки. За допомогою нього вивчається вплив на дію системи управління кадрами кожного з факторів, що входять до складу діючої системи, окремо. Фактори ранжують і підбирають найбільш оптимальні і суттєві.

Метод декомпозиції. Діє за принципом розчленування складних явищ на прості. Якщо елементи будуть якомога простіше, то проникнення в саму глиб досліджуваного явища буде повніше.

Принцип динаміки. Передбачає положення певних даних в ряду динаміки і подальше виключення випадкових і помилкових відхилень з нього. Даний принцип зазвичай використовують, досліджуючи різноманітні кількісні показники, якими характеризується система управління персоналом.

Структуризація цілей. Відповідає як за якісне, так і за кількісне обґрунтування будь-яких цілей і стратегій, які існують в організації, а також цілей, яких дотримується діюча система управління персоналом, зіставляючи їх з цілями підприємства.

Експертна аналітика. Основа цього методу полягає в залученні висококваліфікованих експертів в галузі управління кадрами, а також керівного складу організації до даного процесу. За допомогою експертного аналізу можна виявити різні напрямки щодо вдосконалення управлінської системи в області персоналу тієї чи іншої організації або підприємства, оцінити причини можливих існуючих недоліків даної системи.

Нормативний принцип. Відповідає за застосування нормативів, що визначають зміст і склад набору функцій в галузі управління кадрами, за чисельність співробітників з цього набору функцій, тип структури організації і певні критерії, за якими будується апарат управління кадрами і організацією в цілому.

Принцип параметрії. За допомогою нього виявляють і встановлюють функціональні залежності, які спостерігаються між параметрами діючої системи управління кадрами і параметрами набору елементів системи виробництва для встановлення відповідності.

Морфологічний аналіз. Даний метод є своєрідним засобом, що використовується для вивчення різних всіляких комбінованих варіацій організаційних рішень. Ці рішення виробляються для здійснення окремих функцій, щоб система управління персоналом працювала ефективно.

Це роблять так: записують в стовпчик всі існуючі функції системи, а потім навпроти кожної з них по рядках вказуються всі можливі способи і варіанти здійснення тієї чи іншої функції. У підсумку виходить так звана морфологічна матриця. Основна ідея даного принципу таїться в роздробленні складного завдання на більш дрібні, оскільки їх набагато легше вирішувати одну за одною окремо.

Творчі наради. Це принцип колективного обговорення керівниками та спеціалістами різних напрямків, в яких повинна розвиватися система управління персоналом.

Коли один з керівників висловлює якусь ідею, то у інших співрозмовників викликається ще кілька нових ідей і так відбувається до утворення великого потоку рішень. В ході цього можна знайти дійсно дуже багато шляхів до вдосконалення структури організації.

Однією з причин, за якими та чи інша організація розвивається успішно, є правильно підібрана і грамотно керована команда. Якщо підбором персоналу займається менеджер по персоналу спільно з керівником, то побудовою внутрішньої системи управління займається тільки керівник.

Виділяють наступні типи управління персоналом.

Управління за результатами. Це процес, в якому працівник бажає досягти поставлених перед ним завдань і цілей. Основний упор тут робиться на мотивування людини і створення для неї сприятливих умов для ефективної роботи. Базується цей процес на основних елементах: планування; управління справами і людьми; після отримання результату – оцінка і планування наступних дій.

Управління через мотивацію. Тут система вибудовується через задоволення потреб персоналу, а також синхронізацію інтересів працівника і організації. При такому підході сильною стороною є реалізовані соціальні програми і сприятливий клімат в колективі.

Рамкове управління. Керівником встановлюються певні рамки, в межах яких співробітники вільні в прийнятті рішень. При такому управлінні співробітники більш ініціативні творчо, відповідальні і працюють більш ефективно.

Управління через делегування. Цей тип управління характеризується: ясністю завдань, чітко окресленими рамками, в яких може діяти співробітник, і розмежуванням відповідальності за результат.

Партисипативне управління. У цій моделі вибудовується система, при якій працівник максимально втягується в справи організації. При такому підході працівник отримує задоволення від роботи і, як результат, виконує її більш якісно, відповідально і ефективно.

Підприємницьке управління. Тобто створення всередині організації такої атмосфери, при якій зростає підприємницька активність серед персоналу. Тобто персонал представляється не просто окремими робочими одиницями, а спільнотою підприємців і творців.

Таким чином, ефективність організації залежить не тільки від самих працівників, а й від внутрішнього мікроклімату, від тієї форми управління персоналом, яку вибере керівник. При цьому важливо, щоб не було перекосів і всі дії виконувалися в комплексі.

На завершення відзначимо, що управління персоналом – це цілеспрямована і спільна діяльність керівництва організації. До нього відносяться керівники підприємства, а також інші фахівці, які відповідальні за вироблення дієвої концепції політики кадрового справи і індивідуальних методологічних основ управління працівниками організації. В ході керівництва співробітниками повинна бути вироблена чітка система управління персоналом, організація і подальше планування роботи кадрів, проведення маркетингової політики в області персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника і потреба в ньому у організації.

Література:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2015. – 202 с.
2. Гаврилова О.А. Особенности управления персоналом в условиях кризиса / О.А. Гаврилова, Т.В. Нестеренко // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2012. – № 1(4). – С. 120-122.
3. The strategy of using human potential in the country's economy / Subchinskaya H.M, Nazarova VV, Postovaya // ISPC Industry & Technology Europe. - Lyon, France, 2015. – Т.5. - №25. - с. 119-122

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Замлинський В.А., д.е.н., професор

Лобас М.О., Чернишова А.С.

Одеський національний політехнічний університет,

М. Одеса

В даний час економіка вступила в таку фазу свого розвитку, коли інтелектуальний капітал підприємства стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємств, особистості, суспільства. Ефективно організовані та належно керовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

Головним фактором формування і розвитку інноваційної економіки стає інтелектуальний капітал. Проведені дослідження в країнах ЄС показали, що підприємства, які використовують інтелектуальний капітал частково, отримують за його рахунок в середньому 14% прибутку, підприємства, які використовують його більш активно – 39%, а ті, які вважають інтелектуальний капітал базою стратегічного розвитку – 61% прибутку. В середньо розвинутих країнах більше 50% приросту ВВП досягається завдяки знанням і інтелекту людини [1, с. 49]. За статистичними даними провідних американських компаній, що займаються активною інноваційною діяльністю, вкладення в інтелектуальний капітал дозволяють отримати віддачу в 5-6 разів більшу в порівнянні з інвестуванням в матеріальне виробництво [2, с. 142].

Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорити приріст об'єму прибутку за рахунок реалізації і формування необхідних відносин і речей, систем знань підприємству, які, в свою чергу, забезпечують його високоєфективну господарську діяльність. Зокрема, інтелектуальний капітал підприємства визначає якість його системи управління.

Сутність будь-якої економічної категорії завжди проявляється через функції. Тому основними функціями інтелектуального капіталу є:

- накопичувальна;
- виробнича;
- відтворювальна;
- стимулююча;
- забезпечення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впливу на економічне зростання.

При характеристиці поняття «інтелектуальний капітал» необхідно виділити наступні особливості даної категорії [1, с. 55]:

- в сучасних умовах інтелектуальний капітал визначає головні тенденції економічного зростання;
- формування інтелектуального капіталу вимагає від самої людини і всього суспільства значних і все зростаючих витрат;
- інтелектуальний капітал у вигляді знань, навичок, досвіду може накопичуватися;
- у міру накопичення інтелектуального капіталу його прибутковість підвищується до певної межі, обмеженого верхньою межею активної трудової діяльності (активного трудового віку), а потім різко знижується;
- характер і види інвестицій в інтелектуальний капітал обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;
- інвестиції в інтелектуальний капітал повинні забезпечувати його власнику отримання більш високого доходу;
- вкладення в інтелектуальний капітал дають досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект. Інвестиційний період у інтелектуального капіталу значно довший, ніж у фізичного;
- інтелектуальний капітал відрізняється від фізичного капіталу за ступенем ліквідності. Інтелектуальний капітал не є оборотним активом; тільки його послуги або окремі елементи, придатні для патентування знання, можуть бути куплені або продані. Інтелектуальний капітал невіддільний від його носія – живої людської особистості, і внаслідок цього в якості активу він майже повністю неліквідний;
- використання інтелектуального капіталу завжди контролюється самим індивідом незалежно від джерела інвестицій на його розвиток.

Сучасними формами матеріалізації інтелектуального капіталу сьогодні є матеріальні чинники виробництва, праці – патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програми, що знаходять зростаюче застосування в усіх сферах життєдіяльності суспільства і його суб'єктів [3, с. 49].

Інтелектуальний капітал поступово знаходить власну оригінальну форму руху, системоутворюючим елементом якого є наука. Як і всякий капітал, інтелектуальний капітал має свої особливості руху і поширює свій вплив на всі складові корпоративної структури.

Інтелектуальний капітал здійснює завершений процес руху, формуючи, доповнюючи, реалізуючи себе як систему. Значна частина циклу руху інтелектуального капіталу пов'язана з витрачанням інвестиційних

коштів, але віддача відбувається не відразу. Тільки на стадіях матеріалізації капіталу створюються можливості окупності витрат, отримання прибутку.

Інтелектуальний капітал як фактор виробництва має свою продуктивність. Він використовується для виробництва нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу. Тобто інтелектуальний капітал на рівні підприємства – це певний вид ресурсів, який, з одного боку, подібний до інших видів економічних ресурсів, а, з іншого боку, відрізняється своєю унікальністю. Саме ІК задає режим і темп оновлення продукції та технології виробництва, які після стають головною конкурентною перевагою на ринку [4, с. 154].

Інтелектуальний капітал підприємства формується його персоналом. Отримана ними інформація перетворюється в знання. Частина знань людина своїм рішенням переводить у ранг формалізованих і як наслідок перетворює їх в корпоративний капітал, а іншу частину знань залишає собі у вигляді «ноу-хау».

Майже всі складові ІК можуть діяти тільки у взаємодії з людиною, так як опосередковані або безпосередні їх носії приводяться в дію знаннями та вміння людини. Тому відсутність, або неналежне інвестування в розвиток людських ресурсів, недооцінка працівників, їх необгрунтоване звільнення призводить до знецінення інтелектуального капіталу підприємства.

Література:

1. Сергеев А. Л. Категории в теории интеллектуального капитала / А. Л. Сергеев. // Экономический вестник РГУ. – 2005. – №1. – С. 53-58.
2. Клейнер Г. Знания об управлении знаниями / Г. Клейнер. // Вопросы экономики. – 2004. – №1. – С. 151-155.
3. Идченко Н. В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Н. В. Идченко, С. Е. Елкин //Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №3 . URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9566>.
4. Паникарова С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : [учеб. пособие] / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 140 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чернишова Л.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Гранатир Д.В., Ободовська Я.
Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Незважаючи на плин часу, загострення конкуренції на ринку, розвиток новітніх технологій та методів ведення бізнесу, незмінним залишається бажання керівних ланок організацій закріпити чи підвищити рівень ефективності праці на підприємстві. Умови результативності залежать від бізнес-ситуацій, обставин у зовнішньому та внутрішньому середовищах, управлінської політики, наявності необхідних ресурсів (людських, часових, фінансових, виробничих, інформаційних, тощо). Тому, досить актуальною для розгляду є тема, яка розкриє можливість впливу організаційної культури на мотивацію персоналу та підвищення ефективності праці персоналу підприємства в цілому.

Сучасна література пропонує чимало визначень організаційної культури, яку в свій час розглядали вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких Е. Джакус, Х. Шварц, С. Девіс, Д. Елдрідж, А. Кромбі, В. Сател, Г. Морган, С. Мішон, П. Штерн та інші.

Отже метою роботи визначено дослідження організаційної культури організації як мотиваційного чинника підвищення ефективності праці персоналу.

Як зазначав Д. Елдріджа та А. Кромбі, організаційна культура - це «унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей» [1, с. 53].

З проявами організаційної культури майже на кожному кроці мають справу всі члени соціальної організації, з самого першого моменту їх появи на будь-якому підприємстві чи фірмі. І це не дивно, адже, саме вона обумовлює адаптацію нових та поведінку вже працюючих робітників, а також має важливе значення в ефективності діяльності підприємства. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності, створює у співробітників відчуття необхідності, надійності та захищеності, або, навіть, гордості за свою організацію. Знання основ організаційної культури допомагає новим працівникам швидше адаптуватися та у майбутньому вірно інтерпретувати події, які відбуваються в організації.

Вплив організаційної культури на діяльність підприємства проявляється в наступних формах [2]:

- ототожнення співробітниками власних цілей з цілями організації і з організацією в цілому через прийняття її норм і цінностей;
- реалізація норм, розпорядчих прагнення до досягнення цілей;
- формування стратегії розвитку організації;
- єдність процесу реалізації стратегії і еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Вплив культури на ефективність організації визначається перш за все її відповідністю загальній стратегії організації. Вона обов'язково має відповідати стратегічним цілям і формуватися з урахуванням розвитку компанії. Іноді система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру, цей підхід спирається на визнання наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленні альтернатив подолання цих перешкод без внесення серйозних змін в саму стратегію.

Іноді інноваційні управлінські рішення та нововведення можуть супроводжуватися активним опором персоналу, через що стає неможливим динамічний розвиток і новаторство. Або в організаціях можуть спостерігатися застійні явища, коли співробітники перестають проявляти активність, знижується результативність праці, їх влаштовує поточне стабільне становище. Це також поштовх до формування ефективної корпоративної культури. Вона має стати інструментом мотивації співробітників на високі досягнення.

Важливими елементами культури вважаються місія, цілі компанії, її цінності, норми поведінки, традиції та ритуали, які підтримують корпоративний дух всередині організації. Запорукою ж успіху будь-якого підприємства є взаємодія всіх співробітників, які об'єднані спільними цілями, котрі зрозумілі кожному члену компанії та відображають її особливий характер. Значущим важелем конкурентоспроможності, ефективності та економічного зростання установи виступає саме злагоджений, згуртований, надійний колектив, якому характерні гармонійні та взаємовигідні відносини між керівництвом та співробітниками [3]

Однією із складових частин організаційної політики підприємства має бути трудова етика і мотивування. Вони допоможуть кожній людині зрозуміти ставлення до роботи як цінності або потреби, розкриють відповідальність або байдужість до результатів своєї праці, дозволять зрозуміти відношення до свого робочого місця, колективу, покажуть зв'язок між внеском працівника і його винагородою, можливістю побудувати власне професійне кар'єрне зростання. Ініціативність і вмотивованість на результат повинні супроводжувати кожного працівника для підвищення ефективності їх роботи. Робочий колектив має бути наповнений професіоналізмом і атмосферою взаємодопомоги й підтримки. Також керівництво завжди повинно приймати активну участь у житті своїх підлеглих давати можливість їм самоствердитися та усвідомити значимість своєї постаті в організації.

В компаніях, де однією з основних задач є створення та реалізація організаційної культури, яка заснована на повазі кожної особистості, заохоченні особистого розвитку, гарантії постійного заробітку, забезпеченні гідних умов праці, прямим чином впливає на зниження плинності кадрів та зміцнює їх бажання трудитись на благо всієї організації. Так, правильно сформована культура дозволяє регулювати поведінку працівників установи, направляти їх дії в потрібне русло і виступати при цьому одним із мотиваторів.

Але важливо пам'ятати, що принципи, норми і цінності організаційної культури можуть ефективно мотивувати персонал тільки за умови їх реалізації, орієнтації на них всієї системи, а не окремих її членів [4]. В іншому випадку працівники вважають цінності корпоративної культури декларацією і, відповідно, перестають довіряти компанії. Не можна проголошувати принципи, слідування яким на практиці в даний момент неможливо, - це вкрай негативно позначиться на мотивації персоналу.

Для формування організаційної культури, яка позитивно вплине на ефективність праці персоналу найбільш рекомендується використовувати наступні технології:

- навчальні семінари для персоналу організації задля створення орієнтації настрою на ініціативність, креативність, творчість та сприйняття інновацій;
- проведення тренінгів для управлінського складу, які можуть бути спрямовані на формування конкретних управлінських навичок, адекватних до культури, яку планується впровадити (буде краще зрозуміле становище в компанії, взаємовідносини, визначена роль кожного у розвитку оргкультури);
- проектування інструментарію задля розвитку організаційної культури (стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу тощо);
- розробка і впровадження корпоративних заходів, спрямованих на згуртованість персоналу, підвищення корпоративного духу, прискорення і зростання ефективності праці в організації.

Вдосконалення організаційної культури передбачає збільшення турботи компанії про задоволення як матеріальних, так і духовних потреб її членів, забезпечення їм підтримки, захисту та безпеки. Разом з тим, розвиток культури обумовлює зміну ставлення працівників організації до її потреб і цілей, зростання відданості і поділ переваг, цінностей, норм поведінки. Організаційна культура допомагає підприємству рости і розвиватися, а також визначає можливості оптимальної інтеграції та адаптації до постійних змін умов соціального середовища [7-10].

Таким чином, можна дійти висновку, що організаційна культура допомагає людям більш охоче та продуктивно виконувати свої обов'язки і отримувати від цього задоволення, задає довготривалу мету існування

організації, створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися для ефективного досягнення цієї мети. Усе це в свою чергу впливає на покращення показників ефективності діяльності кожного члена організації та підвищення економічного стану компанії в цілому. Адже згуртований, керований єдиною метою, налагоджений як годинниковий механізм колективу є найважливішим показником ефективності бізнесу для організації. Тож очевидно, що вплив на неї організаційної культури вагомий та беззаперечний.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг; пер. з англ., під ред. С. К. Мордовіна. – 10-е вид. – Пітер: 2010. – 825 с.
2. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р.О. Винничук - [електронний ресурс] - режим доступу: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf>
3. Лукичева Л.І. Менеджмент організації. Теорія і практика / Л.І. Лукичева, Є.В. Єгоричева – М.: Омега-Л, 2013. – 488 с.
4. Магура М. Організаційна культура як засіб успішної реалізації організаційних змін / М. Магура // Управління персоналом. – 2006. – №1. – С. 23-34.
5. Дагаєва Е.А. Корпоративна ідентичність: поняття, структура, механізми формування // Вісник Таганрозького інституту управління та економіки. 2008. № 2. С. 45-48.
6. Армстронг М. Основи менеджменту. Пер. з англ. - Ростов-на-Дону: Фенікс, 2005. - 427 с.
7. Дорошук Г.А. Управление изменениями с использованием компетентностного подхода в подготовке менеджеров [Текст] // Економіка. Фінанси. Право. [Фахове видання України] - № 6 / 5. – 2018. - С. 18-21
8. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Чернишова Л.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Звонарьова В.О., Лебідь Н.Г.

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Сьогодні висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу будь-якої організації – його кадрів. Рівень їх професійної компетентності та злагоджена кадрова політика стають індикаторами успішного розвитку та конкурентною перевагою підприємства. Підвищена увага до кадрової складової в сучасних організаціях пов'язана із можливістю інноваційного розвитку, завоювання певної позиції у діловому бізнес-середовищі, орієнтації на стратегічне партнерство із клієнтами, тощо. Адже актуальність визначеної проблематики не підлягає сумніву.

Питанням кваліфікованого залучення кадрів займалися зарубіжні й вітчизняні вчені, серед яких Д.П. О.О. Гетьман, О.А. Грішнова, Т.А. Заяць, А.М. Колот, Н.С. Краснокутська та інші.

Метою дослідження є висвітлення умов кадрового забезпечення задля конкурентоздатного розвитку підприємства.

Рівень досягнення поставлених цілей компанії на пряму залежить від високої кваліфікації персоналу, його мотивації, результативної командної роботи, дисципліни і бажання до навчання та розвитку. Якщо правильно підібрати персонал підприємство досягне поставлених цілей та підвищить продуктивність, а неправильний вибір кадрів негативно позначиться на результатах діяльності компанії, та в крайніх випадках підприємство буде змушене ліквідуватися. Результативна та ефективна система кадрового забезпечення потрібна для створення необхідних умов мотивації та високої продуктивності праці. Також система може дозволити керівнику здобути потрібну інформацію про працівників для підвищення продуктивності їх праці.

Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії – для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами – для нового найму тимчасових або постійних працівників [1]. До головних складових кадрового забезпечення відносять: інтелектуальну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, технологічну та організаційну складові.

Аби організувати кадрове забезпечення потрібно використовувати різні стратегії, методи, забезпечувати нормальні умови праці, підбирати персонал, підвищувати кваліфікацію працівників, аналізувати стан кадрового забезпечення. Правильне кадрове забезпечення веде до розвитку підприємства. Тому, що розвитком є процес переходу від застарілого до більш сучасного стану, що веде до появи нової якості та зміни системи, а також набуття конкурентних переваг у бізнес-середовищі [2-5].

Продуктивність роботи персоналу підприємства багато в чому залежить від того, якими якостями володіють її учасники. Чим менше слабких «ланок», тим якісніше робота всієї команди, і, як наслідок, вище прибуток і ефективність компанії в цілому, стійкіша її репутація на ринку. Щоб забезпечити хорошу, злагоджену роботу, дуже важливо, щоб якомога більше співробітників володіло компетенціями, необхідними підприємству. Тоді її «робочий механізм» буде працювати без збоїв, а завдання виконуватися відповідно до цілей і місії організації. Розглянемо компетенції ідеального співробітника, які найбільше цінуються сучасними керівниками:

1. Працьовитість. Якими б знаннями, професіоналізмом або навичками не володів хороший співробітник, саме працьовитість впливає на якість виконуваних ним обов'язків. Останнім часом на ринку праці відзначається цікава тенденція: дуже непросто знайти працьовитих підлеглих. Така людина точно бачить поставлені цілі, поважає свою працю, прагне досягти високих результатів. Професійна діяльність для нього розцінюється як важлива частина життя і спосіб самовираження. Уміння виконувати прості, на перший погляд, речі - дуже цінна якість. Таких людей мало, тому працівник з подібними компетенціями - на вагу золота для будь-якого підприємства.

2. Відповідальність. Не кожен співробітник бере відповідальність за свої рішення - йому простіше перекласти її на колегу або керівника. Саме з цієї причини працівник витрачає час на похід до керівника, який дасть йому відповідь на ситуацію, що склалася (хоча він, найімовірніше, відомий працівникові). Це не означає, що підлеглий повинен вирішувати все самостійно, але він може запропонувати кілька варіантів вирішення проблеми для схвалення керівництвом. Саме для схвалення, але не рішення. Безініціативне виконання своїх обов'язків ніяк не пов'язане із з якостями хорошого співробітника

3. Уміння працювати в команді. Всі робочі процеси тісно взаємопов'язані навіть в самій маленькій компанії. Такі якості гарного співробітника, як усвідомлення корпоративних цілей, доброзичливість до колег, взаємодопомога - високо цінуються сьогодні. Уміння бути ланкою команди, розуміти її призначення, активно і сумлінно працювати в одному «ланцюзі» - саме ті компетенції, які хоче бачити керівництво в своїх співробітниках. Заважає роботі колективу конфліктний співробітник, який сперечається, звинувачує, створює розбрат, не вміє знаходити спільну мову з колегами. І дуже часто продуктивність всього відділу падає саме через те, що хтось постійно конфліктує з кимось. Уміння працювати в команді, «обходити» конфлікти, створювати сприятливу, дружню атмосферу - важливі компетенції співробітника.

4. Прагнення до особистісного зростання, розвитку професійних якостей. Для плідної роботи в організації, без сумніву, фахівцям необхідно володіти високим професіоналізмом. Але ця планка постійно зростає, і співробітник повинен бути готовий до регулярного навчання. Причому, незалежно від віку. Якщо людина прагне до самовдосконалення, самонавчання, розвитку, він корисний компанії і буде рости разом з нею.

5. Лояльність. Розглядаючи портрет ідеального підлеглиго, не можна не згадати про лояльність. Прихильність цілям компанії дуже високо цінується керівництвом. Здатність людини розділяти правила компанії, слідувати її принципам та ідеям - основоположні компетенції. Такі співробітники глибоко розуміють цінності організації і сприймають її як надійного і довгострокового роботодавця. З метою підвищити лояльність співробітників компанії розробляють політику управління кадрами: прозору, чітку і обов'язкову. Програмою передбачена матеріальна мотивація (винагороди, премії, програми соціального захисту співробітників, додаткові пільги), а також розроблені нематеріальна система мотивації (корпоративні та державні заохочення).

6. Інноваційність. Визначена компетентність передбачає формування у персоналу системи мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, які можуть забезпечувати ефективність використання нових технологій у своїй діяльності. Ці люди здатні креативно, творчо мислити, імпровізувати, сприймати інформацію про нововведення, готові до оновлення своїх знань, цілеспрямовані. Проте найважливішим фактором формування інноваційної компетентності є усвідомлення самим персоналом необхідності розвитку в собі даного виду компетентності.

Ключовим фактором конкурентоздатного розвитку підприємства є також бажання і можливості керівництва розвивати його персонал разом з іншими ресурсами, щоб досягати визначених стратегічних цілей. Адже роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства надвисокий, тому що саме персонал створює продукцію або послуги, за рахунок реалізації яких підприємство отримує прибуток, саме люди створюють імідж підприємства на ринку, генерують нові ідеї та впроваджують нові методи виробництва або управління. І саме завдяки кадровому забезпеченню організація здатна розвиватися і просуватися далі.

Література:

1. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. [Електронний ресурс] / А. М. Шехлович. – 2014. – Режим доступу: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.
2. Дорошук, Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3(13). – 2014. - С. 50-56
3. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2016. – №10. – С. 377–384

4. Дорошук Г.А. Управление изменениями с использованием компетентностного подхода в подготовке менеджеров [Текст] // Економіка. Фінанси. Право. [Фахове видання України] - № 6 / 5. – 2018. - С. 18-21

5. Дорошук, Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одеса: ТЕС, 2012. – 260 с.

ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

Чернишова Л.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Прокоф'єва В.К., Бескубська А.С.
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Орієнтація кредитних установ на довгострокове партнерство із клієнтами вимагає від банків динамічних здібностей підвищення ділової активності, впровадження того, що необхідно клієнтам, швидкого адаптування до змін бізнес-середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, стратегічні орієнтири установ мають бути взаємопов'язаними із стратегіями його основних клієнтів, відображати їх інтереси. А це неможливо без конкурентоспроможного кадрового забезпечення. Якісно підібраний склад персоналу – це головна цінність будь-якої установи, його потенціал розвитку та бізнес-превага. Отже, зміцнення кадрового потенціалу банку є найактуальнішим питанням сьогодення.

Дослідженню цього питання приділяли значну увагу представники економічної науки, в числі яких: В.М. Гриньова, Т.В. Білорус, В.О. Безсмертна, Н.С. Краснокутська, О.І. Лаврушин, Р.В. Щокін та багато інших.

Метою роботи є визначення напрямків зміцнення управління кадровим потенціалом банку.

Управління кадровим потенціалом — це найважливіша функція будь-якої установи. Саме відповідне управління кадрами дозволяє забезпечити досягнення ефективності праці і максимальної трудової віддачі персоналу. У сучасних умовах кадровий потенціал слід розглядати як сукупні можливості і здібності працівників, необхідні для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу фінансової організації.

Особливості праці у банківських установах та вимоги до персоналу описані О.І. Лаврушиним: спеціалісти, що працюють з клієнтами, повинні володіти не тільки відповідними професійними знаннями, але додатково ще й навиками спілкування, культурою обслуговування, знати психологію поведінки банківських клієнтів. Крім того, автор наголошує на особливій підвищеній відповідальності, наявності якостей, необхідних для роботи в стресових ситуаціях, лояльності персоналу в зв'язку з доступом до конфіденційної інформації та збереженням банківської таємниці, необхідності постійно вдосконалювати професійну майстерність і підвищувати рівень підготовки [1, с. 162].

Неможливо не погодитись, що ключовими складовими кадрового потенціалу банку мають стати:

- а) високий професіоналізм кадрів (досконале володіння управлінськими знаннями та методами, їх вміння, навички, компетенції);
- б) комунікаційні здібності (вміння вправно володіти інформацією, встановлювати внутрішні та зовнішні зв'язки, вміння взаємодіяти);
- в) інноваційність (готовність до змін, вміння прогнозувати, передбачати);
- г) прагнення до розвитку (креативність, творчі ініціативи);
- д) стійкість і відданість справі, своєму банку.

На нашу думку, працівники банку повинні бути високоосвічені, висококультурні люди, здатні до аналізу і прогнозування, мати високий соціальний навик спілкування і емпатії, люди, що прагнуть до саморозвитку і вдосконалення. Але, попри існування безлічі наукових статей щодо якостей, якими повинен володіти «ідеальний» співробітник банківської установи, кожен банк має свої особливі корпоративні правила, корпоративну етику і традиції, і тому вимагає від претендента на певну посаду власних рис характеру та навичок, що можуть відрізнятися, доповнювати загальноприйнятий список.

Успішна діяльність напряму залежить від кадрової політики, якої притримується банк. Розробка і здійснення управління кадровою політикою передбачає собою дотримання об'єктивних тенденцій світового розвитку, соціальних і економічних законів, рекомендацій суспільної психології, новітніх теорій менеджменту й організації, тобто усе те, що актуально для ефективного регулювання людської діяльності в організації.

Кадрове забезпечення комерційного банку має бути спрямоване, по-перше, на більш повне врахування індивідуальних та колективних переваг персоналу під час розробки мотиваційних заходів; подруге, на подолання суперечностей, які виникають між підрозділами чи їх працівниками під час нормального або інтенсивного режиму функціонування [2].

Система основних елементів управління банківського персоналу передбачає:

- 1) забезпечення кредитної установи кваліфікованими кадрами;

- 2) раціональна розстановка персоналу, їх професійно-кваліфікаційне зростання, можливі посадові підвищення, заміни тощо;
- 3) ефективне використання трудового потенціалу;
- 4) підготовка і перепідготовка працівників, просування їх по службі;
- 5) умови найму на роботу, праця, система оплати праці;
- 6) надання нормальних умов праці і відповідного психологічного клімату [3];
- 7) забезпечення додержання встановленого в банківських установах порядку і дисципліни під час роботи з клієнтами, дотримання комерційної таємниці;
- 8) мотивація робітників;
- 9) реалізація соціальних функцій, пов'язаних із сферою надання послуг.

Кожен з визначених вище елементів має передбачати окрему програму управлінських дій задля розвитку і зміцнення кадрового потенціалу банку. В програмі слід передбачити наступні етапи:

- формування стратегічних напрямків подальшої роботи з підготовки кадрового резерву фінансової установи;
- розробка методичного інструментарію щодо визначення потреби в кадрах з відповідним рівнем знань, умінь і навичок, адекватних потребам установи й орієнтованих на вимоги часу та характер роботи;
- створення системи безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня власного персоналу (у т. ч. ротация за посадами, стажування, самоосвіта), зміни та покращення компетенцій персоналу;
- удосконалення системи управління кар'єрними процесами персоналу установи;
- удосконалення механізмів підвищення ефективності праці банківських робітників та методів її оцінки;
- розробка ефективної системи мотивації своїх співробітників. Це може бути винагорода у вигляді підвищення заробітної плати, участь у продажу акцій, висвітлення досягнень працівника на загальних зборах, кар'єрний ріст, заохочення відшкодуванням витрат на навчання, відпустка, оздоровлення тощо. Мотивація може бути ефективною тільки у результаті правильного підходу в керуванні кадровим потенціалом.

Вміла реалізація визначених етапів програми дозволить будь-якому банку оптимізувати управлінську політику у галузі розвитку персоналу, сформувати прийнятний рівень кадрового потенціалу банківської установи, який буде відповідати її стратегічним цілям.

Література:

1. Банковский менеджмент: учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.; Под ред. О.И. Лаврушина. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.
2. Коваль М.І. Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків / М.І. Коваль, .Б.Ю. Мельник // Облік і фінанси. – 2018. – № 1 (79). – С. 148-153.
3. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.
4. The strategy of using human potential in the country's economy / Subchinskaya H.M, Nazarova VV, Postovaya // ISPC Industry & Technology Europe. - Lyon, France, 2015. – Т.5. - №25. - с. 119-122

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Снісарчук І.В., аспірантка
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця

Рівень конкурентоспроможності освітнього простору є нагальним питанням розвитку економіки України. Виявлення маркетингового потенціалу та якісне управління ним в закладах вищої освіти є кроком до розв'язання вищезазначеної проблеми вітчизняних освітніх установ. Кластерний аналіз рівня маркетингового потенціалу закладів вищої освіти за регіонами дозволить запропонувати вектор управлінських дій з приводу підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності освітніх установ України.

Аспекти управління маркетинговим потенціалом досліджувались у працях Л. В. Балабанової, Р. В. Мажинського [1], управління потенціалом розглядала Е. Н. Лизунова [2], О. Ю. Амосов [3]. Аналіз освітнього ринку України здійснювали такі науковці як І.О. Ахновська [4], Я.О. Горинь [5], А.О. Малюкіна [6] та інші.

Метою тез є кластеризація регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу закладів вищої освіти.

Важливим питанням в сучасному освітньому просторі є якісне управління маркетинговим потенціалом освітнього середовища в цілому, і кожної окремо взятої установи. Заклади вищої освіти в Україні різняться за рейтингом та іміджем серед української спільноти, саме тому розподіл на кластери закладів вищої освіти

України за рівнем маркетингового потенціалу дозволить отримати базову інформацію з метою подальшого управління ними.

Для виявлення кластерів в українському освітньому просторі було використано наступні характеристики регіонів: кількість державних закладів, чисельність студентів державних закладів, чисельність студентів, що отримують стипендії, чисельність студентів, що отримали направлення на роботу, чисельність працівників з ступенем кандидат наук, чисельність працівників з ступенем доктор наук, кількість закладів, які здійснюють підготовку аспірантів.

Проведений кластерний аналіз за допомогою програмного пакету Statistica дозволив виділити чотири групи закладів вищої освіти за рівнем маркетингового потенціалу, що зображені на рисунку 1.

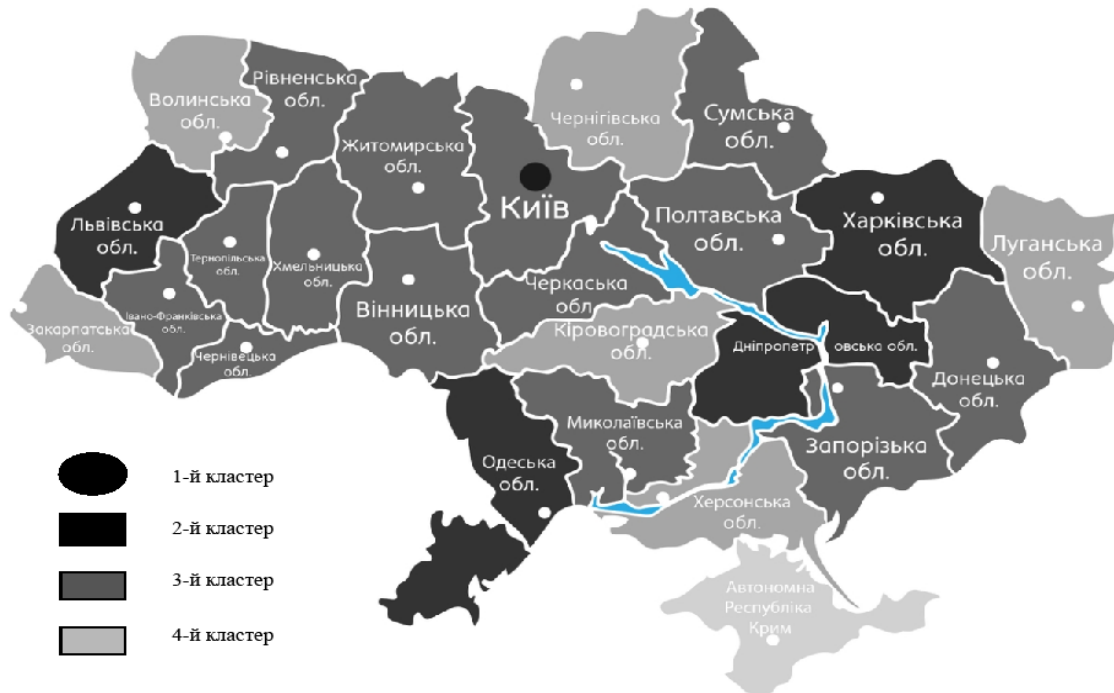


Рисунок 1 - Рівень маркетингового потенціалу ЗВО за регіонами України

Внаслідок кластеризації, бачимо, що найвищий рівень маркетингового потенціалу зосереджений у м. Києві, що підтверджується щорічними рейтингами закладів вищої освіти. Управління маркетинговим потенціалом для закладів вищої освіти полягає у підтримці свого іміджу та статусу, тобто пріоритетним постає орієнтир на збереження та покращення показників діяльності.

Другий кластер займає проміжні позиції, але близькі до показників першого кластеру, що свідчить про необхідність додаткових зусиль щодо розвитку освітнього потенціалу регіонів. В даному випадку управлінські рішення повинні бути направлені на подальший розвиток потенціалу та зосереджуватись на бенчмаркінгу для досягнення позицій лідерів в освітньому просторі.

Третій та четвертий кластер характеризується низькими показниками, та потребує негайних рішень щодо розвитку маркетингового потенціалу регіонів, що входять у дані кластери. Заклади вищої освіти повинні значно підвищувати якість освіти та кваліфікацію персоналу для досягнення успіху на ринку освітніх послуг.

За допомогою кластерного аналізу виявлено чотири кластери сучасного освітнього простору України та вектор управлінських дій для кожного з них. Водночас, розподіл закладів вищої освіти на кластери за рівнем маркетингового потенціалу освітнього ринку у регіональному вимірі є передумовою зміни поглядів на розвиток освітнього простору. Кластерний аналіз дозволив розглядати заклади вищої освіти України у взаємозв'язку, а не як окремі одиниці, саме тому вдале управління маркетинговим потенціалом дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності національного освітнього простору.

Література:

1. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. –144с.
2. Лизунова Е. Н. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності / Е.Н. Лизунова // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 97–100.

3. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О.Ю. Амосов // *Бизнес-Информ.* – 2012. – № 12. – С. 337–341.
4. Ахновська І.О. Аналіз потенціалу освітнього ринку України / І.О. Ахновська // *Фінанси, облік, банки.* – 2017. – № 22. – С. 34–45.
5. Горинь Я.О. Функціонування ринку освітніх послуг в Україні / Я.О. Горинь // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* – 2015. – № 1. – С. 81-89.
6. Малюкіна А.О. (2014) Аналіз ринку освітніх послуг в Україні / А.О. Малюкіна // *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* – 2014. – № 2. – С.617-620.
7. Потенційні можливості транспортно-логістичної кластеризації/ О.М. Субчинська, Н.С. Артамонова// *Проблеми теорії та практики формування сучасних кластерних систем: колективна монографія / С.К. Харічков, І.М. Дишловий, В.І. Захарченко та ін.// Одеський національний політехнічний університет – Одеса: Інтерпринт.* – 2014. – с. 194-224

МАРКЕТИНГОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Соколи І.І., д.е.н., проф. кафедри менеджменту
Маринич Н.А., студентка
Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Поняття „маркетинг” стало широко застосовуватися стосовно систем управління підприємствами з другої половини 50-х років ХХ століття. З початку під маркетингом розуміли систему внутрішньорганізаційного управління, зорієнтованого на вивчення і урахування потреб ринку. Іншими словами, основа концепції маркетингу базувалася на організації виробництва тих видів продукції або надання тих видів послуг, яким заранне був забезпечений збут. Однак з другої половини 90-х років ХХ століття прийоми та методи маркетингу почали широко застосовуватися і некомерційними організаціями. Такий маркетинг отримав назву некомерційного.

Некомерційний маркетинг, як правило здійснюється органами державного управління, а також громадськими, релігійними і благодійними організаціями. Його основною метою є виявлення між крупних груп населення попиту на соціальні послуги (забезпечення громадського порядку, захист життя та здоров'я громадян, освіта, культура тощо).

Основними цілями некомерційного маркетингу є:

1. приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благодійних організацій до відповідності з потребами соціальних груп населення, які виступають в якості об'єкту указаної діяльності;
2. забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних і інших послуг;
3. формування позитивної суспільної думки по відношенню конкретних програм, соціальних інститутів, державних і громадських діячів тощо.

При цьому, як підкреслюється в [5, с. 81], некомерційні організації, до яких відносяться органи державної влади та громадські об'єднання, з метою підвищення ефективності своєї діяльності можуть здійснювати не тільки некомерційний, але і комерційний маркетинг. Наприклад, в процесі реалізації товарів, що конфісковані в результаті проведення правоохоронними і контролюючими органами оперативних заходів, в тому числі митних.

Крім поділу видів маркетингу на комерційний і некомерційний, їх можна підрозділяти в залежності від сфери дослідження, що охоплюється. З цієї точки зору можна виділити внутрішній і міжнародний маркетинг. Останній може бути поділений на експортоорієнтований, багатонаціональний і глобальний маркетинг.

В залежності від поточного стану зовнішнього середовища організації в [5, с. 82] виділяється вісім типів маркетингу: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, реанімуючий, синхронний, підтримуючий, стримуючий, протидіючий.

З кінця 90-х років ХХ століття почав свій розвиток ринок адміністративних послуг, або ринок управління, в рамках якого формується попит і пропозиція на управлінські кадри, управлінські технології, управлінські послуги і управлінські консультації. Це відносно самостійна сфера ринку, що потребує розробки нових прийомів і засобів її вивчення та використання. Саме це завдання і має вирішити адміністративний маркетинг, який можна визначити як управлінську діяльність по вивченню основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управлінських послуг з метою виявлення і придбання або розробки та просування найякісніших і найперспективніших продуктів, що реалізуються на даному ринку.

Як вид управлінської діяльності адміністративний маркетинг, на думку Фомічева А.Н. [4, с. 85], включає дві складові: дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.

Отже інформація, що зібрана в процесі маркетингових досліджень, має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових та довгострокових планів.

Останніми роками західна концепція менеджменту в державних організаціях розширилася в результаті виникнення нової науки про реструктуризацію організацій. Поява цього напрямку, як зауважується в [5, с. 465], викликана процесом структурних змін, що почалися у 80-90-х роках ХХ ст. в адміністративно-державному управлінні, що потребує адаптації до перманентних змін зовнішнього середовища.

Серед основних напрямів реорганізації експерти виділяють три основні групи [6-8]:

- усунення малопродуктивних структурних ланок з метою підвищення ефективності управління, а також удосконалення структури для полегшення функції контролю;
- створення стратегічно ефективної структури для впровадження інноваційних стратегій;
- упровадження новаторських організаційних концепцій в межах поширення нового розуміння організацій.

Оскільки розроблення і реалізація інноваційних проектів проходить довгий шлях від ідеї до готового рішення, їх прийнято розглядати у вигляді інноваційного циклу, що охоплює три фази – передінноваційну, інноваційну і виробничу.

Після завершення попередніх досліджень для проведення банківської та іншої експертизи фахівці складають доповідь, яка містить вичерпну характеристику проекту, шляхів і методів його реалізації на всіх етапах інноваційного циклу, а також аналіз чинників ризику.

Для адміністративно-державного управління ризику і непередбачені витрати, як підкреслюється в [5, с. 467], можна звести до таких чотирьох взаємозалежних груп:

- політичні ризики – зміна політики державного регулювання в частині оподаткування, амортизації тощо, виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних, тобто непереборних обставин;
- економічні ризики – недостатній ступінь точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції тощо;
- технічні ризики – недостатній ступінь точності аналізу надійності використовуваних у проекті технологій, будівельних конструкцій і т. ін.
- екологічні ризики – непередбачена законодавча жорсткість екологічних нормативів у процесі реалізації проекту або недостатнього врахування природоохоронних вимог у передінвестиційних і перед проектних обґрунтуваннях.

Література

1. Гелей С. Д., Ругар С. М. Політологія: Навч. посіб. — 5-е вид., перероб. і доп. — К., 2004.- с.120-142
2. Герберт А., Сайман Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. — Вид. переробл. і доп. — К.: АртЕк, 2001.
3. Політологічний словник: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого та О. В. Антонока. — К.: МАУП, 2005.
4. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2004.
5. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент. Конспект лекцій. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. - 116 с.
6. Дорошук, Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одеса: ТЕС, 2012. – 260 с.
7. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
8. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2016. – №10. – С. 377–384.

ПРОЦЕСИ І СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Соколи І.І., д.е.н., проф. кафедри менеджменту

Цибульський В.С., студент

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

В адміністративному менеджменті управління розглядається як процес, тому що досягнення цілей забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху будь-якої організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж представляє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є сумою всіх функцій.

Якщо звернутись до сутності менеджменту, то у будь-якої організації можна виділити ті області (сфери), котрими необхідно управляти. Ці функціональні області у своїй сукупності і взаємозв'язку створюють систему управління. Так, стосовно до державної організації можна виділити функціональні області управління кадрами, фінансами, людьми (управління ресурсами), областю дій, пов'язаних з наданням послуг громадянам і виробкою державних рішень (операційний процес і операційна система). Окрім цього, існують процеси, котрі забезпечують виконання функцій управління ресурсами і функцій управління операціями. Це маркетинговий, інформаційний і інноваційні процеси.

Процес і система маркетингу в органах державного управління

Концепція маркетингу - це наукова система надання послуг і одержання взаємної вигоди.

Маркетингова концепція знаходить все більше розуміння не тільки у менеджерів у сфері підприємства, але й у сфері некомерційної діяльності, у тому числі в урядових органах багатьох країн. Підвищений інтерес до маркетингу у теперішній час, як відзначає відомий американський маркетолог Ф. Котлер, спостерігається з сторони урядових органів США. Так, поштове відомство США і Управління залізних доріг "Амтрак" вже розробили для своїх організацій маркетингові плани. Маркетингова програма залучення новобранців є й у армії США, одну з лідерів по витратах на рекламу у цій країні. Інші урядові організації США у теперішній час застосовують систему маркетингу для пропаганди раціонального використання енергетичних ресурсів, боротьби з курінням і у процесі рішення інших суспільних проблем.

При вивченні процесу і системи маркетингу у органах державного управління рекомендується керуватись методичними матеріалами та розробками з загального маркетингу, а також досвідом застосування маркетингової концепції в державних установах розвинених країн.

Операційний процес і операційна система органів державного управління.

Операційна функція містить у себе ті дії, у результаті котрих виробляються товари і послуги, що постачаються організацією зовнішньому середовищу. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не зможуть існувати.

Термін "операції" і "виробництво" взаємозамінюємі. Проте під виробництвом у основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін "операції" є більш широким, він містить не тільки виробництво товарів, але й надавання послуг [5, с. 596].

Більше за все організації відрізняються одна від одної по характеру конкретних видів діяльності, що входять у операційну функцію. При виробництві, наприклад, автомобілів і побутової техніки переробляється величезна кількість сировинних матеріалів типу листового металу: спочатку з сировини виробляють окремі деталі і вузли, потім їх збирають у готові вироби стандартної конструкції. Установи сфери послуг (лікарні, учбові заклади, державні органи) споживають незначну кількість первісних матеріалів, але вони пристосовують свої послуги під вимогу клієнта. Наприклад, авіаційні лінії, банки і навчальний заклад пропонують стандартизований набір послуг, дозволяючи клієнтові вибрати ті, котрі він забажає. Правоохоронні органи теж часто "надають послуги клієнтам", котрі не зовсім схильні до співпраці, відзначається у [5, с. 596].

Державні органи управління також надають послуги клієнтам. Клієнтами державних органів є громадяни і організації, розташовані у зоні їх впливу. Повна система операційної діяльності називається операційною системою. Вона складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю. Переробна підсистема виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати.

Для державного органу основним результатом діяльності є надавання різного роду державних послуг громадянам, а також розробка і розповсюдження державних рішень. Основна роль людського фактору проявляється у створенні цих результатів через державну діяльність державних службовців. Матеріал, у тому числі папір і канцелярські товари, споживаються переробної підсистемою. Потрібні капіталовкладення у вигляді кабінетів, приймальних для відвідувачів, меблів, обладнання. Необхідно одержувати інформацію про різні області державного управління з різноманітних друкованих джерел шляхом проведення нарад, засідань, підтримання професійних контактів з законодавчими органами, а також з суспільно-політичними і підприємницькими об'єднаннями і організаціями. Потрібна подача енергії від комунальних служб для освітлення, опалення і кондиціонування приміщень державних установ, а також енергія для роботи комп'ютерів, поліграфічного і іншого обладнання.

Управління операційними процесами в органах державного управління і місцевого самоврядування рекомендується доручити операційним (адміністративним) менеджерам, численні обов'язки котрих, якщо скористатися рекомендаціями, що надані у [5, с. 597], слід розбити на три основні групи:

1. Розробка і реалізація загальної стратегії і направлень операційної (адміністративно-державної) діяльності організації.

2. Розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку операційного (адміністративно-державного) процесу, рішення про місцезаповнення необхідних потужностей, проектування організації, проектування продукту (послуг), впровадження стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи. Як слідує з вищевикладеного керуючому операціями (у державній установі - справами) приходиться мати справу з великими обсягами інформації. Він повинен мислити аналітично, мати здібності до сприйняття і оцінки нових технологій, у тому числі

інформаційних. Таким чином, керуючий операціями (справами) повинен володіти і вміти користуватись широким асортиментом знань і навиків у галузі аналізу, системотехніки, технології, а також і соціальних наук та наук про поведінку.

Література:

1. Гелей С. Д., Ругар С. М. Політологія: Навч. посіб. — 5-е вид., перероб. і доп. — К., 2004.
2. Герберт А., Сайман Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. — Вид. переробл. і доп. — К.: АртЕк, 2001.
3. Політологічний словник: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого та О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
4. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2004.
5. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент. Конспект лекцій. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. - 116 с.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ КОЛЕКТИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чернишова Л.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Яковенко О.І., студентка

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

Основою успіху діяльності будь-якої організації є злагоджена робота всередині колективу. В сучасних умовах ключовим завданням для керівника є формування згуртованої команди працівників, об'єднаних спільною метою, а також зміцнення зв'язків у колективі. Раніше робота традиційно була організована відповідно до тих вимог, які фізично необхідні для її виконання в організації. Командний дух був тільки бажаним побічним ефектом. Тепер, коли роботу саму по собі можна виконувати знаходячись практично в будь-якому місці, корпоративна культура, ентузіазм і взаємодія співробітників стають ключовими чинниками ефективної роботи. При підборі працівників актуальною потребою є врахування темпераменту претенденту на вакантне місце, їх цілі та погляди на життя, думки, інтереси. Адже розбіжності у поглядах можуть породжувати конфліктні ситуації.

Визначену проблематику розглядали Л.М. Ємельяноко, В.М. Петлюх, Л.В. Торгова, А.М. Грінченко, О.В. Винославська, Т.В. Калінкіна, Л.Е. Орбан-Лембрик, Н.В. Гришина, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олтман та ін.

Управління людьми пов'язане із забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. Проте ефективність цього управління безпосередньо пов'язане із вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях організації. Взагалі відносини у колективі можуть бути:

- формальними, коли спостерігається напруга в відносинах колективу, робітники не завжди бажать висловлюють свою думку, вищий за ієрархією працівник вимагаючи до себе поваги може викликати страх у інших співробітників;

- невимушеними, коли спостерігається спокійна атмосфера у колективі, люди можуть проводити свята разом, проте має місце імовірність невиконання своїх обов'язків певними працівниками;

- відносини з відсутністю менеджменту, для яких характерні конфліктні ситуації, або, навіть, чвари між співробітниками. В таких відносинах немає чіткої форми спілкування.

При формуванні міцної команди в основі повинно стояти досягнення цілі спільними силами, командні інтереси повинні перевищувати особисті. Фактор конкуренції не завжди добре впливає на показники фірми. Працівник, намагаючись бути краще за іншого, може забувати про основні цілі організації і починати діяти використовуючи мобінг, що згубно впливає на атмосферу і показники діяльності. Для одних працівників важливо сприйняття клімату в організації для задоволеності роботою, а для інших – це просто незначний фактор. Важливо брати на роботу людину, яка не тільки підходить за своїми професійними даними, а ще, яка зможе знайти порозуміння з колективом. Адже психологічна сумісність – це дуже важливий фактор порозуміння. Потрібно звертати увагу на емоційність людини. Більш емоційним людям легше висловлювати думки, тому з ними й легше вирішувати проблемні ситуації. Менш емоційні можуть все тримати у собі, отже важко визначити їх ставлення до поточних проблем. Доведено, що рівень емоційного інтелекту впливає на всі складові процесу ефективного управління. Менеджер з високим емоційним інтелектом здатен розпізнати і вдало управляти почуттями та настроями підлеглих з метою ефективною мотивації [1]. Такі люди здатні відчувати почуття та співпереживання інших, можуть визначити поведінку і дії, які сприятимуть вирішенню складних ситуацій.

Безумовно в процесі взаємодії, спільних проектів, простого спілкування людей в організації через різні інтереси і погляди можуть виникати конфліктні ситуації. Проте вони не завжди носять негативну сторону. За ефективного управління вони можуть бути навіть бажаними в організаціях, оскільки допомагають виявити різноманітність поглядів на окремі проблеми, надають додаткову інформацію, допомагають розглянути альтернативні шляхи вирішення різних проблем. Окремі плюси та мінуси конфліктних ситуацій представлені у табл. 1

Таблиця 1 – Окремі плюси та мінуси конфліктних ситуацій в організації

Вплив конфліктів на організацію	
Мінуси	Плюси
Напруга клімату в організації	Поштовх до виконання роботи краще ніж інші
Не співпраця між відділами, працюючими т.д	Вирішення проблеми
Виснаження після конфлікту	Можливість висловити власну думку
Можливе погіршення здоров'я працюючих	Розкриття рис людей
Не бажання працювати в повну силу	Зникнення психологічної напруженості
Звільнення працівників	Конфлікт може виконувати певну об'єднанчу функцію
Протистояння, що змушує людей боротися і досягати перемоги за будь-яку ціну	Завдяки кількості конфліктів можна з'ясувати на скільки злагоджено працює колектив
Погіршення ефективності праці	Альтернатив шляхи вирішення проблем
Бажання помститися	
Перекладання відповідальності	

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. До підприємств, які мають високий рівень конфліктності рекомендовано залучати медіаторів. В наш час дана методика розвивається швидкими темпами. Застосування даного методу врегулювання спорів допомагає гуманно, справедливо, безпечно залагодити розбіжності між людьми, а також зберегти ефективність праці та трудові відносини. Медіатор створює умови для знаходження сторонами найбільш позитивного рішення. Даний спеціаліст не приймає ні одну зі сторін, він залишається нейтральним. Позитивним моментом є те, що врегулювавши конфлікт даним методом, відчуття перемоги залишаються у обох сторін. Менеджер також може проходити підготовку з курсу медіація та виступати посередником в конфліктах на своєму підприємстві.

Можна виділити наступні управлінські заходи щодо попередження конфліктних ситуацій:

- керівник повинен мати психологічні навички розв'язання конфліктів;
- слід намагатися контролювати всі проблемні моменти в колективі, починаючи з їх зародження;
- спосіб вирішення проблеми повинен бути націлений на основну причину виникнення непорозуміння;
- необхідно підтримувати здоровий психологічний клімат в організації;
- потрібно дізнаватися про наявність певних прихованих проблем у співробітників;
- рекомендується проводити ротації працівників на підприємстві;
- кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, розуміти свої обов'язки, повноваження, етапи роботи.

На практиці задля управління конфліктними ситуаціями рекомендують використовувати дві стратегії:

– перша – попередження конфлікту, яка полягає у розробці сукупності заходів організаційного та роз'яснювального характеру;

– друга – розв'язання конфлікту, що передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням і все це в залежності від ситуації.

Також рекомендується для покращення відносин формувати свої традиції в колективі, знаходити спільні інтереси, допомагати розвивати навички робітникам, надавати спільні перепустки до відвідування тренінгів, тощо. Менеджери можуть використовувати тимблдінг, який покращує стан командного духу, створюється неофіційна атмосфера, виявляються лідери. Можна використовувати метод наставників, коли новому співробітнику чи просто колезі, який хоче отримати нові навички, в допомогу ставлять свого ж колегу, який допомагає, пояснює. Таким способом відбувається процес розвитку та виявляються спільні інтереси і покращуються відносини між робітниками. Також допомагає об'єднати колектив благодійність. Це може буди допомога дитячому будинку чи пенсіонерам. Такі моменти створюють зв'язки між колегами, люди починають замислюватися і переоцінювати свої цінності. Можна організувати спільні вихідні дні для всіх родин працівників, таким чином будуть формуватися дружні відносини між людьми, адже сім'я для кожної людини – це найцінніше. Святкування дня народження на роботі також дозволяє створити більш довірливі відносини.

Великі компанії все частіше почали використовувати незвичайні методи згуртування персоналу, до яких відносять екстрем-тренінг. Вони штучно ставлять людей у екстремальні ситуації – це можуть бути: квести, байдарки, походи до лісу, тощо, в яких їм потрібно допомагати один одному, морально та фізично підтримувати. Такий метод змушує людей логічно діяти в важких ситуаціях, виховую стресостійкість, дає можливість людям налагодити контакт, бо саме в таких ситуаціях потрібно бути командою, йти на поступки,

приймати рішення, обговорюючи їх. Працівники можуть проявити себе більше в неформальній обстановці, зникають бар'єри, особливо пов'язані зі страхом ієрархії.

Таким чином формування сприятливого клімату в колективі – це потужний поштовх до застосування кожною людиною своїх творчих та фізичних сил на користь збільшення результатів праці організації.

Література:

1. Дубовик С.Г. Розвиток емоційного інтелекту у сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності / С.Г. Дубовик, Т.І. Дрابعук. – Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2014. – Вип. 5 (60). – С. 1-7.

2. Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування// О.М. Лук'яничук, Д.В. Волкова/ Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2/ Нац. металург. академія України; заг. ред.. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с. – с.339-349

3. Характеристика сучасних проблем і перспектив розвитку українського менеджменту //О.М. Лук'яничук, П.А. Лукіна, Ю.С. Кобелян/ Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал "Економіка. Фінанси. Право", Київ: "Аналітик", 2016. - №11/2. – с. 18-22

4. Формування кадрового потенціалу підприємства/ О.М. Лук'яничук, Г.В. Петрига// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, Волинь, 2018. – Випуск №20 – с.185-192

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ткачук Т.М., аспірантка кафедри економіка підприємства
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом та активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг та загостренням конкурентної боротьби сучасних підприємств. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричетні процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів, принципів та методів стратегічного управління, стрижнем якого є комплексна стратегія розвитку підприємства.

Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств стає першим кроком на шляху до конкурентоспроможної та ефективної економіки, однак, існують такі аспекти діяльності підприємств, де використання інструментів стратегічного планування ще потребують глибокого теоретичного обґрунтування. До таких питань відноситься, зокрема, розробка принципів формування стратегій: формуванні усіх видів стратегій: реальність; логічність; адаптивність; активність; інтеграційність; всебічна обґрунтованість; цільова спрямованість; системність; динамізм; гнучкість; альтернативність; соціальна відповідальність [1].

Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження на підприємстві належних комунікаційних каналів, які б давали змогу персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяли формуванню довірчих відносин, створювали умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів.

Новітні тенденції формування стратегії розвитку підприємства вимагають розроблення методів управлінського впливу на підприємство, а також відповідних засобів збору та оброблення інформації; порядку визначення ключових показників та організації роботи з ними; методів ефективного впливу на працівників; систем контролю, тобто управлінської технології. Це і є основними напрямками, за якими мають здійснюватися методичні розробки для практичної реалізації інтегрованого підходу до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Систему стратегічного управління необхідно орієнтувати на гармонізацію інтересів усіх співробітників підприємства відповідно до стратегії. Цілком зрозуміло, що це можливе лише за умов співпадіння індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями підприємства. Система мотивації на підприємстві повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку підприємства, а з розвитком підприємства у них з'являється можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість установити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але й для аналізу можливостей удосконалення і розвитку бізнесу [2].

На сьогоднішній день можна визначити такі вимоги-рекомендації до формування стратегій розвитку підприємства: ментальна правильність обраної стратегії, тобто знання і розуміння вказаних принципів ефективної стратегії; ситуаційність; унікальність стратегії; майбутня невизначеність як стратегічна можливість; гнучка адекватність. Ефективні стратегії будь-якої конкретної організації представляють собою органічний і досить змістовний синтез поданих характеристик [3,4].

Запропоновані новітні принципи та методи можна покласти в основу методичного апарату формування стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує адекватність внутрішнім та зовнішнім потребам і можливостям підприємства. Обрана стратегія повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

Вибір стратегії розвитку залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. В умовах невизначеності для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

Література:

1. Хринюк О.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства / О. С. Хринюк, І. С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 8. – С. 125-129
2. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві // Економіка та суспільство, [Електронний ресурс]. – Мукачівський державний університет. – 2016. – № 3 – С.276-282. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>
3. Сердюк Б. М. Основи формування стратегії розвитку підприємства / Б. М. Сердюк, І. С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 8. – С. 120-124
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-тє вид., оновлене і доповнене.[Текст] – Львів: «Новий світ – 2000», 2007. – 324с.
5. Жихарева В.В. Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарева, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство.-Випуск № 9.-2017. – с.423-427
6. Діагностика сучасного стану комплексного використання причорноморських територій в контексті нової поліфункціональної стратегії /О.М. Субчинська// Економічні інновації: Українське Причорномор'я в національних і міжнародних координатах розвитку: природокористування, рекреація та туризм, соціальна сфера. Збірник наукових праць . – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – Випуск 44. - 345 с. – с. 284-294

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Швагірева В.С., старший викладач кафедри МЗЕІД
Сташок М.С., студент,
Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Когнітивний і штучний, емоційний і природний – це все про імідж компанії. Його можна сформувати, їм можна управляти. Головне, розібратися з типологією. Імідж організації-поняття, давно відоме на Заході, і все частіше звучить в Україні. Воно настільки широко, що саме його зміст нерідко виявляється невиразним. Одним із способів вивчення змісту поняття, є формування його типології. Дослідники пропонують різні підходи щодо визначення типів іміджу. Серед них існують як якісні критерії, так і змістовні. У цьому тезисі представлені результати проведеного дослідження, метою якого було вивчення існуючих моделей типології іміджу. При роботі над тезисом, до уваги бралася специфіка поняття в комерційному середовищі, його істотні характеристики і досвід попередніх дослідників і практиків. За підсумками проведеного дослідження була запропонована авторська типологія організаційного іміджу, виконано змістовне узгодження нової типології з існуючими раніше. Сучасна організація, створена для досягнення конкретних цілей, здійснює свою діяльність в умовах різноманітних взаємодій і взаємозв'язків, в оточенні, має різноманітні інтереси: економічні, політичні, правові, соціальні і т.д. До того ж, організація постійно перебуває в системі різноманітних впливів, які, безсумнівно, впливають на її діяльність і прийняті рішення. Тому регулювання цих складних взаємодій і є однією з найважливіших функцій організації, що зумовлює успішність її діяльності.

Визначення іміджу організації в розрізі тих чи інших взаємодій є ключовим етапом у визначенні. Необхідно чітко уявляти, який конкретно імідж необхідний. Природний, позитивний і привабливий, але все ж, необхідна конкретизація. З цією метою були створені типології іміджу. Запропоновані сучасними дослідниками класифікації іміджу не тільки відображають подану ними сутність поняття, але і впливають на запропоновані ними механізми становлення, реалізації та коригування іміджу. Моделі типології іміджу ґрунтуються на його загальних характеристиках, організаційній специфіці [1]. Імідж корпорації повинен вміщати чотири наступних компонента:

- імідж товару - наскільки якісні та необхідні товари вона виробляє;

- імідж управлінський і фінансовий - чи ефективно вона управляє, чи варто бути її акціонерами;
- імідж громадський - чи активна корпорація як член громади;
- імідж корпорації як роботодавця - чи добре вона платить, як поводить себе зі службовцями.

Дана модель дає тільки загальне уявлення про необхідний підхід до типологізації іміджу. Значимість кожного з названих компонентів складно переоцінити, однак, для детального опрацювання типології потрібно більш системний підхід. Поглиблення наших уявлень про сутність іміджу може сприяти розгляд різних підстав класифікації його видів. В якості першої підстави розглянемо спрямованість прояву іміджу:

- внутрішній імідж - представлення персоналу про своє підприємство. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є організаційна культура і соціально-психологічний клімат.
- зовнішній імідж - уявлення про організацію в зовнішньому середовищі. Це комплексне сприйняття компанії суспільством, сформовану громадську думку на підставі зовнішньої атрибутики, історії організації, традицій, фінансового стану і т.д.

Значить, що між даними видами іміджу можуть бути тісні функціональні зв'язки. Мало того, вони навіть бажані, бо їх розбіжність викличе недовіру до організації і до її діяльності. Так система управління персоналом є об'єктом формування як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу. Те ж саме стосується елементів організаційної ідентичності: стиль, бренд, які, з одного боку, підтримують прихильність до організації зсередини і впізнаваність бренду в зовнішньому середовищі. Ми можемо говорити про поєднання двох типів іміджу. Володіючи характерною регулюючою силою, обидва напрямки: зовнішнє і внутрішнє – впливають один на одного. Факт полягає в тому, що внутрішнє середовище організації завжди піддається впливу ззовні і завжди залишається частиною середовища зовнішнього. Співвідношення розмірів внутрішнього і зовнішнього середовища для цілей мого дослідження несуттєво. Опора на емоційне забарвлення іміджу дає всього два типи:

- позитивний імідж – тут коментарі не потрібні; на її досягнення спрямована вся організаційна PR-діяльність;
- негативний імідж формується в основному в політиці політичними опонентами за допомогою так званого «чорного піару» та антиреклами; у комерційної діяльності створюється істотно менше, але якщо така робота проводиться конкурентами, то найчастіше це робиться неявно, опосередковано.

З основи цілеспрямованості також виділяють два типи:

- природний імідж складається стихійно, без спеціальних PR-акцій та реклами в результаті практичної діяльності організації; такий тип також називають стихійним.
- штучний, створюваний спеціально рекламою або PR-акціями. Фахівцями зазначалося, що на перших етапах роботи зі зв'язків з громадськістю (або рекламної діяльності) домінують штучні іміджі, як би прикрашають реальність, надалі відбувається їх взаємна адаптація і зближення.
- імідж згідно ступіню раціональності сприйняття буває:
- когнітивним, що дає «суху» спеціальну інформацію (орієнтований головним чином на людей обізнаних, вузьких фахівців);
- емоційним, чуттєвим (такий імідж орієнтований на широку аудиторію і покликаний викликати сильний емоційний оклик).

Ранжування за пріоритетом обумовлено тим, що елементи одного рівня характеризуються різним ступенем важливості для різних індивідів. Той чи інший елемент набуває великої важливості в залежності від особливостей індивіда або відповідно до обставин, в яких даний індивід знаходиться.

Томілова умовно розділила подання людей щодо організації на вісім компонентів [2]:

1. Імідж товару (послуги): уявлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, володіє товар;
2. Імідж споживачів товару: уявлення про стиль життя, суспільний статус і характер споживачів;
3. Внутрішній імідж організації, де основні детермінанти: культура організації та соціально-психологічний клімат;
4. Імідж засновника і/або основних керівників організації включає уявлення про наміри, мотиви і здібності. Приватним, найбільш яскравим випадком іміджу засновника є явище, що отримало назву «образ «батька-засновника» – міфологізований образ, маніпулятивна частина культури організації, що лежить в основі формування і підтримання цінностей персоналу;
5. Імідж персоналу: збірний узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси;
6. Візуальний імідж організації: уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісу, торгових і демонстраційних залах;
7. Соціальний імідж організації: представлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства;
8. Бізнес-імідж організації: уявлення про організацію як суб'єкта певної діяльності.

Іншою стороною типології іміджу, заснованою на групах громадськості, на мій погляд, повинна бути типологія іміджу, заснована на його утриманні. Іншими словами – на напрямку діяльності організації, що став об'єктом іміджу. За основу мною була взята структура факторів зовнішнього середовища, також відома як PEST-аналіз. Я припускаю, що визначення напрямів діяльності організації через ключові складові зовнішнього

середовища, дасть найбільш повне і структуроване уявлення про змістовної моделі іміджу [3]. PEST-аналіз виділяє наступні елементи зовнішнього середовища:

- політична складова зовнішнього середовища надає потужний вплив на всі сторони життєдіяльності організації і проявляється не тільки в зміні положення держави в міжнародному співтоваристві, а й у відносинах організації з усіма гілками влади.

- економічні аспекти впливу зовнішнього середовища на організацію проявляються в швидкості зміни курсу національної валюти, темпів інфляції (дефляції), ставки рефінансування НБУ та інших параметрів, що впливають на ділову активність організації.

- соціальні фактори зовнішнього середовища значною мірою пов'язані зі зміною базових соціокультурних параметрів, способу життя і середовища проживання населення, а також із зміною демографічної ситуації в країні і в конкретному регіоні. Вплив технологічних змін на організацію проявляється в її прагненні випередити конкурентів.

Типологія іміджу організації - важливе питання, рішення якого дозволяє організувати всі інші відомості про явище. Вироблена мною типологія повністю відповідає цілям даного дослідження, не суперечить іншим типологіям і представляє імідж, на мій погляд, з вірною позиції вивчення, а саме, з позиції суб'єкта. Представлена модель типології іміджу є динамічною і змінюється в залежності від стадії розвитку організації і суспільства в цілому. Найвищою сходинкою розвитку суспільства, бізнесу і держави можна буде назвати той момент часу, в якому площині інтересу всіх трьох сторін максимально співпадуть. Такий момент характеризуватиметься найбільшою публічністю інформації та високою суспільною самосвідомістю, що означає усвідомлений споживчий вибір у конкурентному середовищі та активну участь у правовому житті суспільства.

Література:

1. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014 – 153с.
2. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2013 – 104с.
3. Скрипник Н.А. Аналіз кадрового потенціалу сучасного підприємства в координатах сталого розвитку (інструментарій системного підходу) / Н.А. Скрипник, С.К. Харічков// Сталій розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андерсон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук.ред. проф. Хлобистова С.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. – 590 с.- с.158-169

СТРАТЕГІЯ КО-БРЕНДІНГУ В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

Чукурна О.П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

Гончарук Н.Р., Корсунова О.С.

Одеський національний політехнічний університет,
м. Одеса

Ко-брендінг виступає однією з форм альянсу брендів, який передбачає короткострокове або довгострокове об'єднання або комбінацію двох або більше індивідуальних брендів, продуктів та інших активів компаній, в рамках якого, продукти можуть бути представлені «фізично» (об'єднання декількох продуктів в одному «пакеті») або «символічно» (спільна реклама продуктів). Іншими словами, сучасні альянси брендів існують на ринку в різних форматах, які відрізняються один від одного характером інтеграції комплексів маркетингу компаній, що тягнеться від спільного продажу і реклами товарів (dual branding, cross marketing) до організації маркетингових пулів, які виступають на ринку під єдиним брендом (coalition loyalty program).

Найбільш поширеним напрямком реалізації стратегії ко-брендінгу є просування миючих засобів компаніями, що виробляють побутову техніку, або автомобільними концернами брендів масел для машин. Вже на початку 1960 років, Kellogg почав випікати Pop Tarts, використовуючи фрукти Smucker, а в 1967 році General Mills 'Betty Crocker розширив асортимент, почавши виробництво лимонного пирога Sunkist. І, нарешті, добре відомо, як лікер Grand Marnier надав пікантність смаку морозива.

Новим є те, що корпорації стали розуміти необхідність стратегічного альянсу для створення постійної системи підтримки конкурентної переваги. «Кооперенція» (cooperation) - нове слово, введене Brandenburger і Nalebuff (1996 рік), ілюструє нову позицію. Ідея полягає в наступному: іноді корпорації можуть кооперуватися і конкурувати з однієї і тієї ж компанією. З цієї позиції ко-брендінг робить цей альянс видимим. Більш того, ко-брендінг має на увазі визнання того факту, що така широка популярність цього альянсу також створює додану цінність. Стратегічні напрямки застосування ко-брендінгу представлені в табл. 1.

Таблиця 1.- Стратегічні напрямки застосування ко-брендінгу

джерела зростання				
Напрямки	збільшення частоти на одного клієнта	Наближення до мети	Поліпшення сприйманої якості	Створення нового ринку
Той же товар	Карти прихильності спільного брендінгу (Air France Amex, Smiles)	Іміджева стратегія (Orangina в банках Lee Cooper, Orangina-Kokai) Обмежені серії (Peugeot 205, Lacoste, Renault Clio, Kenzo)	Реклама компонентів (колективна - Intel, власна - Damart) Підтримка (Weight Watchers підтримується Fleury Michon, Smart поширюється компанією Mercedes)	
Розширення товарної лінії				
Нова товарна лінія повного асортименту		Спільне виробництво (TefalLine, разработанный Jamie Oliver, Philips-Alessi)		
Ціннісні інновації				Спільне створення (Danone от Minute Maid-Danone, MattelSega)

Стратегія ко-брендінгу допомагає багатьом компаніям, що знаходяться на стадії життєвого циклу «зрілість», досить швидко завойовувати нові ринки, зміцнювати позиції, виглядати в очах споживача інноваційними і «молодими». Це досягається за допомогою укладення альянсу між двома відомими компаніями. Основна мета такої інтеграції реалізується в двох стратегічних векторах: по-перше - запуск нової продукції та зміна ролі компанії в сегменті позиції бренду; по-друге - стимулювання збуту існуючих марок і збільшення продажів в конкретних сегментах роздрібною торгівлі. Спільні торговельні марки таких альянсів дають компаніям швидкий доступ до абсолютно нового ринку, що значно покращує позиції відносно конкурентів та товарів, що просуваються на ринок. Наслідком цих стратегічних рішень є розширення можливостей споживчого сегменту і підвищення лояльності цільових аудиторій.

Дані стратегії мають суворе обмеження для використання тільки компаніями-лідерами. Якщо, відбувається кооперація сильної та слабкої марки, найімовірнішим стає поглинення сильною маркою слабкої марки або відбувається її повне знищення. Іноді, при диспропорції альянсу, в інтеграції можливо придушення новою маркою вже існуючих.

Для обходу помилки інтеграції брендів, в сучасній комерції апробовано й успішно використовується дві стратегії спільного ко-брендінгу. Перша стратегія має довгостроковий характер інвестування в розробку нових брендів та об'єднує великі за масштабом і позиціонуванням бренди в єдине комунікаційне середовище підприємства.

Наприклад, альянс «багатопрфільних» портфельних компаній «Nestle» і «Krupps» дозволив розробити не тільки новий інноваційний продукт «Nespresso», а й зайняти нову нішу в сфері споживання кави, підвищити лояльність цільових аудиторій, істотно розширити вплив серед конкурентів. В сегмент увійшли не тільки споживачі нового інноваційного продукту «Nespresso», а також цільова аудиторія кави-машин, технологічно «пов'язаних» з новим брендом, продаж якого має на увазі комплексне використання торгової марки «Nespresso» і кави-машин «Krupps».

Друга стратегія спільного ко-брендінгу в сучасній комерції представлена короткостроковими спілками компаній. Основна мета такого альянсу полягає в створенні ефективного комунікаційного просування, а не створення нового товару. Спільні зусилля в інвестиційному плані компаній значно поступаються інвестиціям в стратегії довгострокового характеру. Стратегія короткострокового спільного ко-брендінгу - це стимулювання збуту з урахуванням використання ресурсів партнерів альянсу. Наприклад, «Alexander Wang» і «H & M» об'єдналися в альянс для використання комунікаційних можливостей один одного. В конкурентних позиціях дві компанії значно відрізняються. Вартість товарів «Alexander Wang» вище в 3,5 - 5 разів вартості товарів «H & M». Як виявилася, альянс приніс вигоду на короткострокових позиціях обом компаніям. Так, «Alexander Wang» досить швидко зміг залучити і завоювати лояльність молодіжної аудиторії, яка є споживачем сегмента «H & M», але сьогодні, поки, не має фінансової можливості користуватися товарами даного рівня якості і стилю. Компанія «H & M» отримала можливість преміального позиціонування, хоча й тимчасово, на рівні високого стилю, моди і якості, залучаючи аудиторію своїм демократичним поглядом на модні тренди, відповідно

потрапивши в поле зору більш заможного покупця і отримавши високу оцінку своїм не дорогим товарам. Вигода альянсу очевидна. Лояльність в молодіжному середовищі, дозволить клієнтам пронести позитивне ставлення до бренду через довгий час, сформує чітке уявлення про марку компаній.

Таблиця 2.- Переваги ко-брендингу

Фактор	Опис
Залучення нових клієнтів	Можливість залучення нових клієнтів сумісними зусиллями відомих брендів, яких неможливо досягти поодиночі. Це також дає бренду можливість взаємодіяти з цими новими клієнтами, щоб не тільки потенційно зробити продаж, але й отримати натхнення для поліпшення вашого бренду.
Створіть унікальні маркетингові кампанії	Це можливість дозволити знайти унікальні маркетингові стратегії з партнерським брендом. В даному напрямку є можливість протестувати різні маркетингові кампанії, щоб побачити, що буде резонувати з клієнтами. Перехресне просування конкурсів в соціальних мережах - вірний спосіб завоювати популярність як у брендів, так і у зростаючих передплатників.
Будьте зрозумілі в цінності вашого бренду	Дуже важливо, щоб ви чітко розуміли, які цінності вашого бренду, тому що ви хочете, щоб ці цінності також відповідали бренду вашого партнера. Якщо вони цього не зроблять, то партнерство не буде працювати. Цінності бренду - це те, у що вірить ваш бренд, і це зазвичай залежить від місії компанії.
Справжність бренду вашого партнера	Необхідною умовою є узгодженість зусиль з партнерським брендом. Це можуть бути продаж, сумісні заходи щодо просування, розподіл прибутку та ін.
Платформа для бета-тестування	Можливість створення для бренду платформи для бета-тестування будь-якого нового продукту або послуги в невеликому масштабі.

Незважаючи на те, що спільний ко-брендинг став поширеною стратегією та інструментом просування, не всі альянси потребують широкого розповсюдження інформації про їх сумісні дії. Про це свідчать наступні успішні стратегічні рішення деяких відомих компаній та їх досвід використання ко-брендингу:

1. На ринку копіювальної техніки і фотографії багато товарів, продані, Canon, насправді зроблені Ricoh.
2. В автомобільній промисловості: незважаючи на приналежність компанії Rover концерну BMW, на товарному рівні автомобілі Rover не демонструють жодних рис, властивих BMW. Mercedes і Swatch створили спільне підприємство для виробництва і продажу нового революційного автомобіля Smart, в який кожна з компаній вкладала власні розробки. Однак, Mercedes не поставив свій знак на цю модель.

Література:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов.- М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003-440с.
2. Чукурна О.П. Технологія цінового позиціонування брендів // Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки». 2016. Випуск 17. Частина 4. Херсон. с. 68-72 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/economic_17_4.pdf

КІБЕР – СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: СПЕЦИФІКА ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Олейникова О.О., старший викладач кафедри менеджменту

Гінда Т., Олейник Р.

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

За останні кілька років суттєво збільшилася кількість кібер - атак на українські організації. Об'єктами атак хакерів стають не тільки державні інститути і підприємства, а й приватний сектор. Основні цілі зловмисників: - підрив фінансової системи країни і/або отримання грошової вигоди.

У зв'язку з ростом кількості та серйозності кібер - злочинів ризик-менеджмент організацій змушений особливу увагу приділяти інформаційній безпеці бізнесу з метою мінімізувати випадки несанкціонованого втручання в роботу будь - якої системи або крадіжки інформації через комп'ютерні мережі, тобто так звані кіберінциденти. Для таких цілей існує три основних напрямки діяльності: технологічні рішення безпеки, просвітницька робота в сфері протидії та профілактики кібер - злочинів, а також кібер - страхування.

Як свідчить міжнародна практика, саме страхування є найбільш ефективним способом зниження втрат від стороннього втручання в комп'ютерні мережі та запобігання небажаних наслідків від таких подій.

Основним завданням кібер-страхування є захист від великомасштабної хакерської атаки. Цей вид страхування забезпечує фінансовий механізм відновлення після великих збитків, допомагаючи підприємствам повернутися до нормального функціонування, збереження стабільності, платоспроможності і зниження втрат в результаті перерви у виробництві.

Найбільш часто піддаються кібер-атакам інвестиційні компанії; банки; страхові організації; електронні платіжні системи; ринок цінних паперів. Деякі підприємства та організації піддаються розкраданню важливої комерційної інформації, відбувається крадіжка ще не введених у виробництво інновацій і ноу-хау.

Основні види подій в кібер - страхуванні це:

1. Нецільові атаки: фішинг, кардінг, sms - шахрайство.

Фішинг - один з видів інтернет-шахрайства, метою якого є отримання доступу до конфіденційних даних користувачів - логінів, паролів, даних особових рахунків і банківських карт. В основному здійснюється за допомогою методу проведення масових розсилок від імені популярних компаній або організацій, які містять посилання на помилкові сайти, котрі зовні не можна відрізнити від справжніх.

Кардінг - це вид шахрайства, при якому проводиться операція з використанням платіжної картки або її реквізитів, що не ініційована або не підтверджена її власником.

SMS - шахрайство - це збір зловмисниками інформації і переконання клієнта під різними приводами здійснити фінансові операції на користь третіх осіб за допомогою розсилки sms - повідомлень від імені кредитної організації.

2. Цільові атаки (фінансове шахрайство, розкрадання баз даних, промислове шпигунство, DDoS атаки, вимагання). DDoS - атака це напад на комп'ютерну систему з наміром зробити комп'ютерні ресурси недоступними користувачам, для яких комп'ютерна система була призначена.

3. Атаки зсередини (розкрадання, знищення інформації, сприяння цільовій атаці).

Взагалі під кібер - ризиком розуміють ризик, пов'язаний з використанням комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, як в місцевих (локальних) мережах, так і в глобальній Інтернет-мережі; в розрахунково-платіжних системах, системах інтернет-торгівлі, промислових системах управління; а також ризик, пов'язаний з накопиченням, зберіганням і використанням особистих персональних даних.

На сьогоднішній день у практиці кібер - страхування виділяють наступні види ризиків, які частково або повністю можуть отримати страховий захист:

- ризик присвоєння та використання конфіденційної інформації співробітниками компанії і її використання;

- ризик отримання хакером інформації про номери кредитних карт або рахунків клієнтів компанії;

- ризик кріптовірусів;

- ризик розкрадання грошових коштів з рахунків в банку або цінних паперів з рахунку в депозитарії;

- ризик розкрадання даних кредитних карт і засобів з них;

- ризик втрати або розголошення інформації з-за помилки співробітника;

- перерва в роботі підприємства, його комп'ютерної мережі, його сайту;

- збитки, пов'язані з розміщенням на сайті страхувальника неправдивої інформації або інформації, що має характер дифамації (в правому полі ряду держав дифамація - це поширення (розголошення) відомостей, що ганьблять честь конкретної особи або установи; від наклепу відрізняється достовірністю розповсюджуваних відомостей);

- ризик втрати матеріального носія, що містить конфіденційну інформацію.

Страхування кібер-ризиків охоплює як майнове страхування, так і страхування відповідальності. Страхове покриття при майновому страхуванні включає в себе: поломку обладнання; перерви у виробництві; крадіжку інтелектуальної власності, тощо. У сфері страхування відповідальності здійснюється страхування цивільної відповідальності, страхування професійної відповідальності а також страхування відповідальності товаровиробника, тобто покривається власний збиток і збиток заподіяний третім особам.

Таким чином всі можливі збитки, які покриває кібер – страхування поділяються на наступні категорії:

1. Прямі збитки (розкрадання коштів, втрата інформації, пошкодження програмного забезпечення, поломка обладнання, тощо.

2. Збитки від перерви в комерційній діяльності.

3. Відповідальність перед третіми особами (за завдану шкоду, розголошення інформації).

4. Шкода внаслідок промислового шпигунства і розкрадання інтелектуальної власності.

5. Шкода репутації компанії.

6. Додаткові витрати (антикризовий – PR; витрати, понесені на відновлення даних; витрати, понесені на юридичні послуги; судові витрати; витрати, понесені у зв'язку з розслідуваннями регулюючих органів; витрати на відновлення роботи IT-систем; витрати, пов'язані з падінням курсу акцій, тощо).

Визначають наступні найбільш важливі особливості кібер – страхування:

1. Специфічність ризиків і збитків.

2. Відсутність у страхувальників і страховиків досвіду та планів з реагування в подібних випадках.

3. Більшість подій викликані умисними діями, тому є реальна перспектива суброгації. Страхова суброгація - це право зворотної вимоги страховика до особи, відповідальної за заподіяння шкоди. Страховик отримує право на регрес тільки після виплати страхового відшкодування і тільки в розмірі своєї виплати.

4. Доцільність залучення професійних консультантів на етапі укладення договору та врегулювання збитку.

В останні роки страхування кібер - ризиків набуло широкого поширення на міжнародному ринку. І зараз його пропонує понад 60 страхових компаній по всьому світу. Однак українські страховики поки що істотно відстають від своїх західних колег у питанні розробки і впровадження даного продукту.

Існуючі проблеми становлення і розвитку українського ринку кібер - страхування можна умовно поділити на такі групи:

1) правові - відсутність законодавчо-нормативної бази регулювання ринку кібер - страхування та діяльності страховиків, які можуть надавати послуги зі страхування кібер - ризиків;

2) фінансові - недостатній обсяг фінансових ресурсів задля забезпечення кібербезпеки на державному, регіональному, місцевому рівнях; відсутність ефективних фінансових інструментів і важелів розвитку національної системи кібер - страхування;

3) інформаційні - розвиток кібер - шпionaжу; перенесення персоналом підприємств, установ, організацій комерційної інформації в соціальні мережі;

4) організаційні - відсутність кваліфікованого персоналу у сфері страхування кібер - ризиків; недостатня довіра юридичних і фізичних осіб до діяльності страхових компаній і ринку кібер - страхування в цілому; відсутність досвіду страхових компаній з врегулювання ситуацій настання страхових подій, пов'язаних з втручанням в інформаційний простір держави, суб'єктів господарювання і населення; тимчасовий характер страхових відносин;

5) маркетингові - низький попит на продукти кібер - страхування через їхню високу вартість; відсутність ефективної реклами в засобах масової інформації та соціальних мережах переваг страхування кібер - ризиків у порівнянні з можливими збитками від кібератак; небажання клієнтів надавати необхідний для виявлення страхових випадків доступ до своїх інформаційних систем; низький рівень конкуренції в сегменті кібер - страхування;

6) науково-методичні - відсутність наукового обґрунтування методики визначення показників оцінки та розрахунку вартості кібер - ризиків, стандартів оцінки збитків від настання кібератак та суми страхового відшкодування.

Література:

1. Ільчук В.П. Інноваційні підходи до розвитку ринку кібер - страхування в Україні. / В.П. Ільчук, О.М. Парубець, Д.О. Сугоняко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». -2018. - №5 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

2. Как оградить свои данные от хакерского взлома? - сайт про страхование, электронный ресурс. - Режим доступа: <http://podzontom.net/strahovanie/info-3/kiber-riski.html>

3. Сутність кібер-злочинів та страховий захист від кібер-ризиків в Україні / В. П. Братюк // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 9. - С. 421-427

ПРОБЛЕМА СТРЕСУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Скрипник Н.А., старший викладач кафедри МЗЕІД

Притиковська О.А., Леськов С.В.

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

В абсолютно різних компаніях, що займаються різними видами діяльності стрес останнім часом стає все більш поширеним явищем. Даний термін став дуже часто звучати в робочій обстановці і перетворився на джерело цілком виправданого неспокою керівників компаній. Це один з найбільш «дорогих» видів витрат фірми, негативно впливає як на стан здоров'я працівників, так і на прибуток компанії. [1]

Визначення стресу, завдяки своїй багатогранності дуже поширене в різних галузях наукових знань, в тому числі в медицині, психології, соціології, фізіології та ін. В цих науках феномен позначається як стану людини, які виникають у відповідь на зовнішні подразники.[2] Енциклопедичний словник представляє стрес як «стан напруги, що виникає у людини під впливом сильних впливів, а адаптаційний синдром (загальний адаптаційний синдром) - як сукупність захисних реакцій людини (переважно ендокринної системи) при стресі» [3]. Незважаючи на існування численних визначень і розбіжностей з приводу змісту терміна, можна вважати, що стрес - динамічний стан, обумовлений наявністю труднощів або перешкод, що ускладнюють досягнення бажаних результатів. Демонстрацією стресу є фізіологічні, психологічні та поведінкові реакції, викликані

первинної пізнавальної оцінкою ситуації.[1] Стресові фактори знаходяться як у навколишньому людині дійсності, так і в його психологічному оточенні. Всі джерела стресу можуть бути умовно розділені на три великі групи:

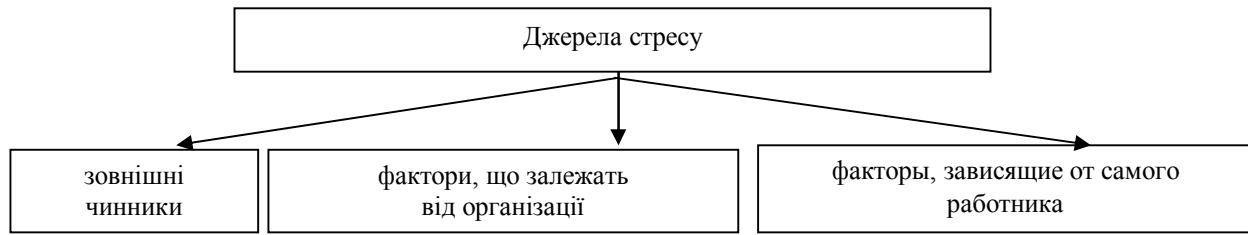


Рисунок 1. - Джерела стресу

До зовнішніх чинників належить - посилення економічної і політичної нестабільності в суспільстві, інфляція, збільшення безробіття.

За даними статистики, понад половини звернулися в службу зайнятості в пошуках роботи людей відчували стан стресу і потребували реабілітації та соціально-психологічної підтримки.

Фактори, що залежать від організації, являють собою досить численну групу, яка в свою чергу може бути розділена на наступні підгрупи:

Таблиця 1. Фактори, що залежать від організації

Фактори, що залежать від організації	
1.	характер виконуваної роботи (складність вирішуваних завдань, самостійність в роботі, ступінь відповідальності, умови праці: ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму, освітленість і т.п.);
2.	нечіткий розподіл ролей (невідповідність формально встановлених і реальних вимог до поведінки працівників, рольовий конфлікт);
3.	відносини в колективі (відсутність підтримки, проблеми зі спілкуванням);
4.	характер виконуваної роботи (складність вирішуваних завдань, самостійність в роботі, ступінь відповідальності, умови праці: ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму, освітленість і т.п.)
5.	характер виконуваної роботи (складність вирішуваних завдань, самостійність в роботі, ступінь відповідальності, умови праці: ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму, освітленість і т.п.);

Фактори, що залежать від самого працівника, - це особистісні проблеми, а також специфічні якості і риси характеру самих працівників.

Крім того, до числа факторів, що сприяють або навпаки перешкоджають виникненню стресу, можуть бути віднесені:

- досвід роботи;
- сприйняття;
- підтримка колег, друзів і родичів;
- активні спроби вплинути на ситуацію з метою її поліпшення;
- ступінь агресивності.

У будь-якій організації, навіть якщо в ній добре налагоджений і координований контроль, неможливо уникнути стресових ситуацій. Періодично підвищується з різних причин підвищується рівень напруги, що в свою чергу призводить до негативного морального стану персоналу. Страждають показники трудової діяльності, змінюється психологічний клімат в колективі. Для більш ефективної роботи та психологічного та морального контролю необхідно розробляти систему управління стресами в колективі [4-6].

Повноцінний менеджмент неможливий без участі керівника. Вища ланка керівництва може включати в діяльність роботу щодо зниження ризиків від стресу (табл. 2).

Таблиця 2. Напрямки зниження ризиків від стресу

Напрямки зниження ризиків від стресу	
1.	Чітке дотримання функцій і повноважень працівників. Прописані правила працюють на запобігання конфліктів і дрібних негараздів в колективі.
2.	Важливо виробити відповідний стиль керівництва, який підходить компанії і враховує особливості колективу.
3.	Критика співробітників повинна бути етичною і не зачіпати особисті якості людини.
4.	Необхідно давати співробітникам емоційну розрядку. Це можуть бути корпоративні свята, тимбілдінг, незвичайне привітання з днем народження кожного члена персоналу.

Важливо: керівник повинен вміти справлятися з власним напругою, а потім транслювати поведінку підлеглих.

Стрес менеджмент дозволяє знизити рівень напруги, досягти спокою і отримати задоволення від роботи. Уміння управляти стресом - необхідний ресурс в робочій діяльності.

Повністю уникнути критичних ситуацій неможливо, вони регулярно зустрічаються в житті. Але прийоми і техніки допомагають отримати користь навіть з кризових подій.

Література

1. Злочевська, Л. С. Стрес-менеджмент або як досягти рівноваги і впевненості [Текст] / Л.С. Злочевська // Професійно-технічна освіта. - 2014. - № 2. - С. 47-50
2. Сазонова Т.О. Стрес-менеджмент на підприємстві / Т.О. Сазонова // Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії (13-14 травня 2015 р.). – С. 181-183
3. Педоренко Л. А. Стрес-менеджмент, як ефективний метод управління стресом [Електронний ресурс] / Л. А. Педоренко, Л. М. Римарева. – Режим доступу до ресурсу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66683.doc.htm
4. Doroshuk, H. 2017. The Role of Organizational Culture in Management System Innovation (the case of Ukraine). In proceedings of the 9th International Research Conference “Management Challenges in the 21st Century”: Innovation and innovative processes in business, public administration and educational organizations” [CD-ROM]. Bratislava: Vysoka skola managementu, April 27, 2017, p. 324-330.
5. Дорошук, Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3(13). – 2014. - С. 50-56
6. Дорошук Г.А. Управление изменениями с использованием компетенстного подхода в подготовке менеджеров [Текст] // Економіка. Фінанси. Право. [Фахове видання України] - № 6 / 5. – 2018. - С. 18-21.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Бровкова Е.В., магистр,

Одесский национальный политехнический университет,
г. Одесса

Зарубежная деятельность проводится в рамках корпоративной политики и стратегии. Главный офис туристской фирмы осуществляет строгий глобальный контроль над всей системой продаж и планированием, а отдельные иностранные структуры функционируют в основном как оперативные подразделения, нежели автономные компании. При таком построении международная служба несет ответственность за руководство зарубежными филиалами туристской фирмы, определяя минимум технологических усовершенствований по странам и усиливает проникновение в отдельные рынки. Одновременно зарубежные отделения туристской фирмы остаются достаточно гибкими в своих действиях.

Анализ показывает, что предпочтение туристских фирм создать структуру международных отделов обосновывается следующими обстоятельствами:

Формальные организационные изменения иногда угрожают разрушить сложившиеся рабочие отношения. Это возможно в рамках устоявшихся зарубежных отделений туристской фирмы с сильным, хорошо сработавшимся местным руководством управления, привыкшим руководить без вмешательства. В этой ситуации желательно отказаться от крупных организационных подвижек, продолжая поиски более тесной координации между внутренней и зарубежной деятельностью или усиливая корпоративный контроль за транснациональной политикой и стратегией. Такой же подход необходим там, где родственная туристская фирма испытывает недостаток в контроле.

Высшее руководство полагает, что иностранная деятельность получит лучшее развитие от введения структуры международных отделов, чем от каких-либо других организационных форм. В рамках модели международной службы зарубежные отделения туристской фирмы могут только выгадать от дополнительного управленческого внимания, которое необходимо на ранней стадии развития, особенно в рамках зарубежного бизнеса. В дальнейшем иная организационная структура может доказать большее соответствие.

Там, где внутренних операций во много раз больше, чем зарубежных, а руководство туристской фирмы сталкивается с трудностями, которые преследуют различные структуры внутреннего производства в их отношениях с зарубежными партнерами, формы международной службы показывают свою эффективность. Многопрофильные туристские компании имеют возможность организации международных служб по направлениям деятельности (это более эффективно, чем по географическому признаку), создаваемым в целях поддержания более тесных лицензионных связей с внутренними службами.

Второй базовой организационной формой, которая проявляется в туристских фирмах, функционирующих как транснациональные предприятия, является географическая структура. Ее назначение - ответственная деятельность в рамках географических районов мира с линейными менеджерами с сохранением полномочий по транснациональному планированию и контролю за главным офисом туристской фирмы. В данном контексте стратегическое планирование предполагает такие критические решения: как и в какого рода бизнес вовлечена компания, природа базового управления производством, расположение главных средств, соответствие данного продукта местным нуждам.

При территориальной структуре туристской организации, которая сегодня заменяет форму международной службы во многих туристских фирмах, родная страна становится просто одной из многочисленных сфер мирового рынка. Операции по продаже туристских продуктов группируются в географические единицы. Иногда такие операции в конкретном географическом подразделении самостоятельны с учетом, что большая часть или весь продукт туристской фирмы в данной местности реализуется на месте.

При территориальной структуре ответственность за все операции в конкретном районе будет возложена на одного линейного распорядителя, который отчитывается перед руководством управления туристской фирмы.

Чем продолжительнее действие корпоративной стратегии -определение основной направленности транснационального продукта, решения по крупным проектам, изменения в логике продвижения туристского продукта, - тем она устойчивее на уровне транснациональной туристской фирмы. Каждое подразделение принимает на себя ответственность за определение направлений деятельности, наиболее подходящих для местного рынка. Кроме того, направление потока туристских услуг по странам на уровне корпорации координируется с практическими подразделениями по планированию деятельности туристской фирмы. Они также могут принять стратегическое решение, отталкиваясь изначально от базового развития туристского продукта. Тогда менеджеры на местном уровне осуществляют развитие туристского продукта, необходимого для удовлетворения рынка. [4]

В различных туристских фирмах территориально-географическая структура проявляется в разных формах. В одной фирме, например, территориальный менеджер практически несет ответственность за операции в своем географическом районе. В другой - функции территориального менеджера представлены на самом деле как координатора с учетом инструкций, исходящих от функциональных департаментов штаб-квартиры туристской фирмы.

Представляется, что туристские компании, умело использующие географическую организационную структуру, делятся по двум значимым характеристикам: по величине дохода, полученного от соответствующего завершеного рынка; по критическим потребностям местного рынка. Территориальная структура организации пригодна для решения данных проблем, поскольку разнообразие рынков туристского продукта в центрально развиваемой туристской фирме может быть осуществлено в тесном взаимодействии. Такое регулирование требует лишь технологического мастерства, которым легко могут быть обеспечены территориальные уровни или даже ниже. Если же требуется большее мастерство, то оно может быть востребовано из штаб-квартиры туристской фирмы.

Один из организационных советов заключается в том, чтобы создать уникальный тип менеджера по туристской продукции на уровне международной туристской фирмы. Такой распорядитель принимает на себя транснациональную ответственность за туристский продукт или его разработку. Он следит за прогрессом по своему производству повсюду в мире, по переводу успешных достижений с территории на территорию и разрабатывает рекомендации по транснациональной стратегии по каждому туристскому продукту.

Третья базовая организационная модель определяет транснациональную ответственность на группу функциональных распорядителей на высшем уровне руководства управления. При данной структуре вся технологическая деятельность туристской фирмы в данном географическом районе координируется через территориальных специалистов, входящих в штат корпорации.

Общие цели и стратегия туристской фирмы, как в целом, так и для каждого ее отделения, определяются штаб-квартирой. В рамках данных корпоративных указаний стратегические планы разрабатываются группой распорядителей производства для просмотра и утверждения высшим руководством управления. Каждое отделение туристской фирмы несет поэтому первостепенную ответственность за планирование и контроль всей деятельности по своему туристскому продукту на транснациональной основе. Штатные работники на корпоративном уровне обеспечивают функциональное руководство (финансы, юрисдикция, техническое обеспечение и т. п.) международными туристскими фирмами.

Для географической формы существенно одно ограничение - это собственное понимание, когда диверсифицированное производство туристского продукта или другие сложности должны быть реализованы на возобновленном рынке.

Линия производства туристского продукта фирмы многообразна, и различный туристский продукт поступает на возобновляемые рынки, разные по своему характеру и использующие мастерство системы продаж и различные каналы реализации.

Весьма подвижные стоимости, тарифы и другие предпочтения вызываются местным туристским продуктом и соответственно потребностью высокого уровня возможностей туристской фирмы.

Наибольшие трудности, с которыми сталкиваются туристские фирмы, принимающие технологическую структуру, будут связаны с тем, что на распорядителей необходимо возложить ответственность за транснациональный туристский продукт, несмотря на то, что их рабочий опыт в основном связан с внутренней деятельностью. Эти менеджеры могут либо недостаточно понимать международные проблемы, либо не быть склонными посвятить им достаточное внимание. Тогда проблемы не будут ограничены корпоративным уровнем разработки туристского продукта. Это относится и к функциональным основным менеджерам туристских фирм, работающим на внутреннем рынке туристских услуг, которые могут использовать на практике опыт разрешения проблем на международном уровне, а также обеспечить руководство деятельностью зарубежного отделения туристской фирмы.

В многопрофильных туристских компаниях, где технологическая структура строго необходима, эти проблемы могут стать более серьезными, чем в бизнесе, где превалирует единый туристский продукт и высшее руководство управления вовлечено в определенной степени в транснациональное планирование для всей туристской фирмы. В диверсифицированной туристской компании высшее руководство управления не может эффективно планировать каждое дело, поскольку первичная ответственность за направление бизнеса должна быть разделена по назначенным управленцам.

В условиях усиления конкурентной борьбы, усложнения организационной и технической деятельности эффективность контактов с потенциальными и реальными туристами требует все большей квалификации и информированности у сотрудников туристических фирм, что зависит от степени их подготовки. Организация оказания услуг должна быть нацелена на достижение полезного эффекта при четкой взаимосвязи важнейших составляющих ее элементов: технологии и организации труда.

Литература:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. — К : Ника-Центр, 2012. — 528 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент / О. Г. Бровкова. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 224 с.
3. Ушакова Н. Н. Инвестирование, финансирование, кредитование / Н.Н.Ушакова. – К.: Генеза, 2007. – 325 с. Холт Р. Финансовый менеджмент. Пер. С англ. /Р.Холт — К : Ника-Центр, 2013. — 442 с.