

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Університет страхування та фінансів ВУЗФ (м. Софія, Болгарія)
Баїшев Університет (м. Актобе, Казахстан)
Мерія м. Громадка (Польща)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2022:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 11–12 квітня 2022 р.)

У п'яти томах

Том 1. Сучасні методи та інструменти
управління суб'єктами підприємництва

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2022

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, проф., заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Богодістов Євген – д-р філософії, старший лектор Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Вазов Радостін – д-р філософії, проректор з європейських проектів та додаткової освіти Університету страхування та фінансів ВУЗФ (Болгарія);

Велеско Серджио – д-р екон. наук, проф. міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Іванов Р. В. – д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Колосов А. М. – д-р екон. наук, проф., проф. кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., директор Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України;

Корнєєв М. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету інноваційних технологій Університету митної справи та фінансів;

Лігіна Ольга – д-р філософії, проректор з наукової роботи та стратегічного розвитку Баїшев Університету (Казахстан);

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павліще Даріуш – д-р філософії, мер міста Громадка (Польща);

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 квіт. 2022 р. : у 5 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022.

ISBN 978-617-645-462-5

Т. 1 : Сучасні методи та інструменти управління суб'єктами підприємництва. – 2022. – 112 с.

ISBN 978-617-645-463-2

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 11–12 квітня 2022 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара. Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-462-5

ISBN 978-617-645-463-2 (Т. 1)

© Авторський колектив, 2022

DSc (Economics), Prof. Grynko T.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

**CHANGE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF STRATEGIC
MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITY DEVELOPMENT**

In the current conditions of development of economic processes and social systems, the successful functioning of economic entities is impossible without the systematic and continuous implementation of changes in order to actively adapt to the requirements of the business environment. In accordance with the new operating conditions, it is necessary to develop and implement new development models and management mechanisms.

It is changes that can ensure the transition to a qualitatively new level of the economic entity development, which allows to strengthen the market position, ensure competitiveness, achieve strategic goals and significantly enrich the corporate culture. "Change management in the enterprise is an integrated process of its activities (which must meet the principles of its development, life cycle stage), which due to the synergistic effect of all its elements, must timely determine changes in economic and organizational states of the enterprise" [1]. The need for change management in enterprises is due to the inconsistency of the needs management process, due to the environment in which it operates. The main elements of changes management include: the simultaneous implementation of change at the individual and organizational levels; balancing the interests of external and internal stakeholders; reduction of time for recognition and planning of necessary changes; availability of open information channels and effective feedback for the purpose of comprehensive analysis of changes; identification of the changes type in accordance with the peculiarities of the life cycle stage of the economic entity.

In the modern management literature, change management is explored, firstly, as a sequence of measures or actions taken to achieve the planned development goals of the economic entity, and secondly, as a way to train and support employees to help them move to new methods of working, which will eventually lead to the achievement of strategic business goals. Thus, change management is a process of purposeful conscious adjustment of the direction of the economic entity development and the transformation

of personnel behavior patterns in order to ensure the development and balance of stakeholders interests and resources. Under modern conditions, change management in domestic enterprises, unfortunately, is not focused on finding solutions to strategic problems, but on the use of existing opportunities and benefits of the organization. Whether simple or complex changes, the main goal is to bring the organization closer to its goals. There are two scientific approaches to successful organizational change. The first is based on the understanding that a change in thinking or culture is a key factor in change. Another is that changing actions and intensifying those actions is the best way to change your thinking.

Factors that ensure the success of change management:

- clearly defined goals of change and bringing them to all interested employees;
- assessment of risks, costs, projected profit, return on investment, possible barriers to change;
- ensuring information and effective communication of stakeholders about the causes and possible consequences of changes;
- developing measures to prevent or overcome the resistance of employees by reconciling their interests with the goals of organizational change;
- ensuring effective systems of staff training and professional development;
- monitoring the implementation of changes and adjustments if necessary.

Change management includes identifying the necessary resources and maintaining relationships with the external environment that enable the economic entity to achieve its objectives and involves solving specific tasks of enterprise management, including organizational, personnel, communication and information aspects. The ultimate goal of organizational change is to ensure economic growth and development of the organization.

In order to effectively implement changes in the organization it is necessary to form a change management system, the operation of which is based on the mechanism of implementation of management decisions, which is considered as "a system of mutually agreed goals, requirements, principles, methods, forms, stages and elements, elements that ensure the implementation of decisions aimed at implementing the interaction between stakeholders" [2].

Among the stages of successful change management are:

- 1) Identification and justification of needs and reasons for changes;
- 2) Formation of goals that will be achieved as a result of change;
- 3) Identification of possible forces of resistance to changes and development of measures to neutralize them;
- 4) Justification of an approach to changes in the organization;
- 5) Carrying out preparatory activities for changes;
- 6) Scheduling for the implementation of changes;
- 7) Predicting the possible effect of change.

Managing change in the system of strategic management of the enterprise plays a major role in ensuring economic security and development of the enterprise. Ensuring economic security and development are the basic goals of the enterprise as a social and production system, which determine the goals of economic activity, the choice of strategies and organizational changes for the implementation of these strategies. On the other hand, change management provides flexibility and adequacy to respond to market signals, which contributes to the timely elimination of internal and external threats, which increases the ability to survive in modern conditions.

Thus, effective change management is one of the complex but necessary tasks of economic development. Change management should be based on an adaptive approach, which involves using the existing potential of the enterprise as a basis for organizational change and identifying its untapped reserves. Change within the organization is an integral part of business growth and success. Change management helps the business to manage business processes and succeed in both minor and major changes conditions. The modern approach to change management is based on shifting the emphasis towards staff training, delegation of authority, development of horizontal ties, coordination of interests, creating conditions that encourage holistic and coordinated work of different departments.

References:

1. Harafonova O. I. *Upravlinnia zminy: teoriia, metodolohiia ta praktyka* [Change management: theory, methodology and practice]: monograph. Kyiv: KNUDT, 2014. 314 p.
2. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. *Econtechmod. An international quarterly journal*. 2015. Vol. 4. № 1. P. 45-50.

3. Grynko T., Hviniashvili T. Opir personalu shchodo vprovadzhennia orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvi [Resistance of staff to the implementation of organizational change in the enterprise]. *Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Italy, Roma: Idizioni Magi, 2016. Vol. 1. P. 139-141.
4. Grynko T., Hviniashvili T. Metodychnyi pidkhid do upravlinnia zminamy v diialnosti subiektiv pidpriemnytstva [Methodical approach to change management in the activities of business entities]. *Ekonomika rozvytku. Kharkiv*: 2017. №3(83). P. 59-66.
5. Grynko T., Huzhuman L.A. Upravlinnia zminamy yak suchasna kontseptsiiia rozvytku kompanii [Change management as a modern concept of company development]. *Ekonomika i menedzhment 2021: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku: zb. nauk. prats Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 8-9 April, 2021 p.: Dnipro: Bila K. O., 2021. Vol. 6. P. 69-71.

PhD (Economics), Assoc. Prof. Hviniashvili T.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

**APPLICATION OF BSC AND KPI FOR EVALUATION
THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE'S STAFF**

The main tool for assessing the performance of staff is a system of indicators, the fulfillment of criteria values of which is assigned to specific employees. At the same time, in practice, the level of these indicators is very different, ranging from corporate, which reflects the strategic goals of the organization, to individual, which is focused on personal effectiveness [6]. One of the approaches to the formation of strategic level indicators, which has been recognized by scientists and practitioners, is the Balanced Scorecard (BSC), which is usually used to assess the effectiveness of top companies management, becoming essentially KPI. At the same time, many authors often identify BSC and KPI. The results of the scientific literature analysis show that BSC and KPI are two complementary systems that provide balanced management of enterprise development through the effective achievement of established targets [2; 7].

During the study it was found that the algorithms proposed by scientists in practice to perform BSC and KPI differ in the degree of detail of certain stages (processes) and in some cases, highlighting cyclicity as a basis for continuous development (process of achieving and transforming goals) [4; 5]. In aggregate form, these processes are only some variants of the cycle of continuous improvement (PDCA), which involves the implementation of the following management functions: Plan – planning; Do – organization, motivation, coordination; Check (Control) – control;

Action – a preparatory stage for the next cycle of improvement. Perceiving the implementation of BSC as a primary and general (large-scale in the organization) process, it can be argued that in this context, KPI is a management tool at the stage of "Do", which allows the decomposition of strategic initiatives at the operational level. At the same time, the process of implementing the KPI system has the following characteristics: continuity and cyclical process; focus on improvement (in the form of management decisions to change internal processes and aimed at improving their effectiveness), which allows us to consider it as an independent process in the system of organizational change [1]. Thus, given the above, the PDCA cycle can be used to describe the KPI implementation process. Let us consider in more detail the features of the proposed approach.

Stage 1. Planning.

1.1. Team building. The development and implementation of a system of key performance indicators will require management to create a group (structural unit) capable of competently and continuously collecting, analyzing and evaluating information, developing and implementing specific measures to improve internal processes.

1.2. Defining methods of collecting and analyzing information. At this stage, it is advisable to determine the methods and tools that will be operated by specialists of the group in two areas: methods and tools for diagnosing internal processes, including the distribution of powers, functions and responsibilities of staff; methods and tools for assessing the balance of goals and objectives at all levels.

1.3. Setting ultimate goals, criteria for their evaluation (KPI) and those responsible for achieving them.

Stage 2. Implementation.

2.1. Collection of information – analysis of the internal regulations content, unloading of relevant reports from automated systems of the organization.

2.2. Assessment of the relationship between the goals of different departments and staff (vertical and linear aspects).

2.3. Estimation of the actual KPI level.

2.4. Assessment of actual KPI results impact on achieving higher-level goals.

Stage 3. Control, verification. At this stage, the following is carried out: detection of deviations, establishment of the reasons for failure to achieve the target values; monitoring compliance with internal regulations and procedures. Based on the results of this stage, an information-analytical basis is formed for the development of management decisions aimed at improving internal processes to achieve the strategic goals of the organization.

Stage 4. Encouragement, adjustment. At this stage, changes are made to the management system based on positive / negative results. The final result of this stage should be: encouragement of staff for the achieved results, formation of the base for the next cycle of improvement of internal processes [3]. Within the framework of these conceptual provisions, as an instrumental support of the management process, it is necessary to involve, first of all, those that implement the benefits of KPI in order to motivate staff.

References:

1. Velykykh K.O. Praktychne vykorystannia tsykladu deminha v udoskonalenni protsesiv upravlinnia kompaniieu [Practical use of the Deming's cycle in improving company management processes]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 2018, Issue. 143. 28-30 pp.
2. Grynko T.V. Key performance indicators: formuvannia, vykorystannia, vprovadzhenia [Key performance indicators: formation, use, implementation] *Ekonomika i menedzhment 2018: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku: zb. nauk. prats Mizhnar. nauk-prakt. Konf.*, 19-20 April. 2018. Dnipro, Bila K.O. Vol. 5. 75- 78 pp.
3. Hrynko T.V., Hviniashvili T.Z., Shynkarenko A.V. Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu motyvatsii ta stymuliuvannia personalu pidpriemnytskykh struktur [Features of formation of the mechanism of motivation and stimulation of the personnel of enterprise structures] *Ekonomichnyi prostir*, 2021. № 174. 63-68 pp.
4. Ivankov, V. M. Zastosuvannia stratehichnykh kontseptsii upravlinskoho obliku dlia zabezpechennia informatsiinykh potreb innovatsiinoho menedzhmentu [Application of strategic concepts of management accounting to meet the information needs of innovation management] *«Visnyk ZhDTU»: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia 2017.* (2(80), C. 8-15. [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-8-15](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-8-15)
5. Poberezhets O.V. Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promysloвого pidpriemstva [heoretical and methodological and practical principles of research of the management system of the results of the industrial enterprise]: monograph. Kherson: Vydavnytstvo: Hrin D.S., 2016. 500 p.
6. Hviniashvili, T., Grynko, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management // *Upravlinnia rozvytkom subiektiv pidpriemnytstva v umovakh vyklykiv XXI stolittia: collective monograph.* Dnipro, Bila K.O., 2019. 174-203 pp.
7. Johnson, C.C., Beiman I., Thompson J. *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises.* Philippines: Asian Development Bank, 2007. 148 p.

Канд. екон. наук Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Зважаючи на нестабільні ринкові економічні умови, які виявляються низькою купівельною спроможністю споживачів, обмеженнями внаслідок пандемії, стрибками курсів валют, низьким рівнем управління персоналу, недоліками у маркетинговій та виробничій сферах тощо, ефективність функціонування підприємства перебуває під загрозою.

Відповідно, на підприємстві може виникнути та розгорнутися системна криза, для вирішення якої потрібно швидке реагування та ефективне антикризове управління [5, с. 80].

Згідно з даними Державної служби статистики, частка збиткових підприємств за січень-вересень 2021 року становить 22,9%, в той час, як за той же період 2020 року – 34,8%. Отже, спостерігається покращення ситуації, хоча відсоток збиткових підприємств в країні залишається на високому рівні, відповідно вони потребують проведення заходів антикризового управління, процедура якого, в такому випадку, є рішенням виходу з кризового стану. Дана процедура характеризується впровадженням у систему підприємницької діяльності певних виробничих та технічних заходів, використовуючи при цьому внутрішні та зовнішні резерви з метою уникнення банкрутства [3].

Згідно із законодавством, до заходів щодо запобігання банкрутства відноситься санація, яка являє собою систему заходів, що здійснюються в процесі впровадження у справі про банкрутство з метою запобігти визнання боржника банкрутом та його ліквідації [1].

Доцільно відзначити, що за критерієм змісту санаційних заходів, виділяють як один з видів санації фінансову санацію, інакше кажучи, заходи відновлення фінансової рівноваги, до яких можна віднести залучення коштів, продаж активів, роботу із дебіторською заборгованістю тощо [4, с. 148].

Головна мета санації полягає у мобілізації фінансових ресурсів, що має на меті відновлення платоспроможності і ліквідності підприємства. Основними способами здійснення санації є: погашення заборгованості підприємства,

переоформлення короткострокових кредитів у довгострокові, злиття збиткових підприємств з фінансово стабільними, випуск та розміщення цінних паперів, продаж майна боржника чи передача його в оренду [2].

Фінансова санація як інструмент антикризового управління розпочинається з комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарської діяльності. Якщо під час даного аналізу виявляється, що підприємство неплатоспроможне, це і виступає передумовою для початку проведення заходів фінансової санації. В подальшому потрібно розробити план, що складається з інструментів антикризового управління, зокрема він може передбачати такі інструменти: організаційно-правові, фінансово-економічні, виробничо-технічні та соціальні заходи санації.

Отже, фінансова санація в якості елементу антикризового управління відіграє вкрай важливу роль у діяльності суб'єктів господарювання, тому що є найбільш ефективним способом фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства. На жаль, в Україні, серед законодавчих процедур банкрутства перевагу надають механізмам, що орієнтовані на ліквідацію, а не на відновлення платоспроможності і ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. *Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс від 18.10.2018 № 2597-VIII.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 13.02.2022).
2. Новик І.В. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=9431> (дата звернення 14.02.2022).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.02.2022).
4. Солом'янова-Кирильчук К.О. Методичний підхід до визначення економічної сутності поняття "санація" через визначення її видів і функцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород : Гельветика, 2020. Вип. 29. С. 147–151.
5. Федоренко І.А., Сисоєв В.В., Самохіна С.С. Обґрунтування вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2021. № 64. С. 79–83.

Алещенко В. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна стійкість та розвиток кожного вітчизняного підприємства є запорукою забезпечення позитивних тенденцій розвитку суспільства та держави в цілому, забезпечення її економічного зростання, що обумовлює актуальність розв'язання даної проблеми. Забезпечення високого рівня ефективності управління економічною стійкістю підприємства залежить передусім від «комплексності і повноти його реалізації, організації узгодженості і взаємозв'язку між усіма елементами системи управління, адекватності використовуваних методів оцінювання рівня економічної стійкості та діагностики негативних впливів» [1, с. 68], а отже потребує розробки системи управління та механізмів, що забезпечують оцінку, аналіз, моніторинг, прогнозування та контроль.

Аналіз наукових джерел щодо існуючих механізмів управління свідчить, що умовно їх розділяють на три основні групи: за призначенням цілями та методами (фінансовий, економічний, організаційний, організаційно-економічний, господарський, адаптаційний, мотиваційний, інноваційний, інші); залежно від об'єкта, на який спрямовані управлінські дії (стратегією, персоналом, капіталом, конкурентоспроможністю, витратами, діяльністю, прибутком, інші) та за впливом на стан системи (забезпечення, стимулювання, формування, контролю, реалізації, розвитку, оптимізації, функціонування, інші) [2; 3]. Отже, задля забезпечення економічної стійкості підприємства доцільним є формування саме організаційно-економічного механізму.

Систематизувавши різні визначення організаційно-економічного механізму, можна узагальнено представити змістовну сутність даної категорії (рис. 1).

Основна мета формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства – забезпечення необхідних організаційно-економічних умов для успішної реалізації мети забезпечення економічної стійкості в поточному та в майбутніх періодах.

Основними складовими організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості є:

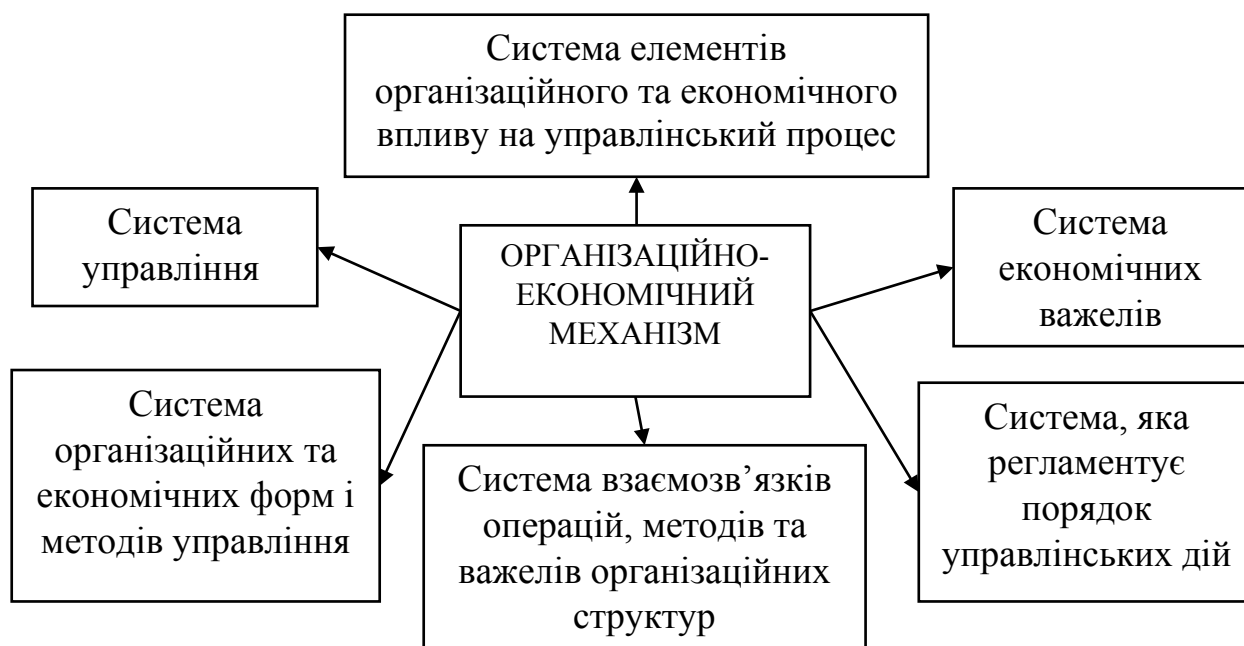


Рис. 1. Змістова сутність організаційно-економічного механізму

Джерело: складено автором

1. Об'єкт – процес прояву несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

2. Суб'єкти – керівники підприємства, його власники, інші фізичні та юридичні особи, які виступають по відношенню до підприємства стейкхолдерами, зацікавленими в результатах його діяльності та економічній стійкості.

3. Предмет – фактори, що впливають на рівень економічної стійкості, їх дестабілізаційні прояви та негативні наслідки для підприємства.

4. Загальні та специфічні принципи:

– до загальних відносять принципи системності, комплексного характеру ухвалення управлінських рішень, гнучкості, науковості методів управління, оптимальності, узгодженості, обґрунтованості, ефективності, інноваційності;

– до специфічних принципів відносять принципи: інтегрованості у загальну систему управління підприємством; цілеспрямованості, превентивності, високої динамічності, врахування економічних, фінансових, комерційних та інших ризиків в управлінні економічною стійкістю.

5. Функції організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства – організаційна, аналітична, планова, регулююча, контролююча.

6. Система забезпечення механізму, основними елементами якої є: нормативно-правове забезпечення, фінансове забезпечення, організаційне забезпечення, інформаційне забезпечення, забезпечення.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення економічної стійкості відіграє значну роль в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Формування пріоритетних стратегічних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства має здійснюватися на основі вибору варіантів використання обмежених ресурсів, які в перспективі сприятимуть скороченню втрат підприємства, зростанню його спроможності компенсувати негативні впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізації стратегії стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бірбіренко С.С., Терешко Ю.В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1(24). С.63 – 68.
2. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6 (06). Ч. 1. С.85-90.
3. Гринько Т., Чіменова. Д. Закордонний досвід формування механізму управління розвитком комунальних підприємств. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4(189-190). С. 55-61.
4. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

Артеменко В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розвиток економіки України не може базуватися лише на зростанні виробництва за рахунок використання природних ресурсів. Необхідно використовувати економічний потенціал як фактор підвищення ефективності промислового сектору. Важливість промислового сектора зумовлена завданням підвищення продовольчої безпеки в умовах стрімких змін сучасної економіки. Якісне стратегічне управління, спрямоване на довгостроковий розвиток економіки регіонів

і територій, не може здійснюватися лише на рівні комерційних організацій за рахунок реалізації економічного потенціалу.

При прийнятті стратегічних рішень щодо реалізації запланованих проектів менеджмент підприємства стикається з необхідністю оцінки ефективності вибору об'єкта для інвестування, що є непростим завданням. Раціоналізація оцінки ефективності нових проектів дозволить власникам і керівництву підвищити прибутковість і реалізувати потенціал [2].

Потенціал формує ринкову вартість підприємства, яка може бути визначена безпосередньо ринком або аналітично. При реалізації структурних проектів, витрачаючи економічний потенціал, підприємство отримує нові можливості, які можуть дати як пряму фінансову віддачу в короткостроковій і середньостроковій перспективі, так і віддачу в довгостроковій перспективі. Виявлення змін у потенціалі суб'єкта господарювання може допомогти оцінити ефективність проектів.

Потенціал суб'єкта господарювання виступає і як носій, і як мірило його можливостей і є основним цільовим фактором стратегічного управління. Збільшення потенціалу підприємства забезпечує постійне збільшення доходів від його діяльності та виконання своєї місії в майбутньому. Економічний потенціал включає ресурси та умови для розширеного відтворення ресурсів, ресурсозбереження, підвищення ефективності відтворення та ресурсозбереження [4].

З метою оцінки якості реалізації економічного потенціалу підприємства пропонується використати прибутковий підхід до оцінки:

$$P^k = B^k + S^k, \quad (1)$$

де P – економічний потенціал підприємства k ;

B – сума чистої поточної вартості найбільш переважних проектів для підприємства k ;

S – потенційна ліквідаційна вартість підприємства k на кінець періоду планування (чиста теперішня вартість проектів не включає грошові потоки від продажу активів на кінець планового періоду).

Оскільки економічний потенціал підприємства можна розглядати як ймовірну ринкову вартість суб'єкта, оцінка потенціалу дозволяє оцінити інтелектуальний капітал підприємства: інтелектуальний капітал дорівнює різниці між

вартістю оцінки потенціалу та вартістю чистих матеріальних активів підприємства [3].

Після визначення величини капіталу підприємства можна проаналізувати розподіл отриманої вартості між складовими інтелектуального капіталу (людський капітал, структурний капітал, клієнтський капітал). В результаті можна отримати певне ймовірне значення для кожної зі складових економічного потенціалу.

Оцінка економічного потенціалу як об'єкта управління при оцінці, підготовці та реалізації проектів в промисловому комплексі дозволяє врахувати всі важливі фактори розвитку, такі як: матеріальні та нематеріальні активи, ефективність відтворення активів, прогнозований актив. зростання та перспективи розвитку. Спроможність є основним цільовим фактором стратегічного управління. Лише збільшення економічного потенціалу підприємства забезпечує стабільне збільшення доходів від його діяльності та виконання своєї місії в майбутньому [1]. За наявності достовірної інформації та достатніх експертних ресурсів для її обробки та аналізу в результаті проведених процедур стає можливим вирішення проблеми визначення потенціалу підприємства та вирішення проблеми визначення приросту потенціалу підприємства. Для аналізу ефективності цієї трансакції можна використовувати оцінку потенційного зростання в результаті запланованого великого інвестиційного проекту або майбутньої угоди з купівлі-продажу.

Отже нами було визначено проблеми оцінки економічного потенціалу промислових підприємств. Надано пропозиції щодо оцінювання економічного потенціалу підприємства пропонується отримати на основі аналітичного визначення вартості підприємства. Для цього пропонується використовувати модифікований дохідний підхід до оцінки бізнесу. Запропонований підхід до оцінки потенціалу дозволяє оцінити вартість капіталу.

Список використаних джерел:

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
2. Мацко Н. Інноваційний потенціал як підсистема потенціалу інноваційного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6. С. 84–90.

Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРВИННЕ ПУБЛІЧНЕ РОЗМІЩЕННЯ АКЦІЙ (ІРО)

ІРО – це процес коли будь-яка приватна компанія чи ранній інвестор у перший раз розміщує свої акції на відкритому біржовому ринку, з ціллю залучення додаткових інвестицій в акціонерний капітал своєї компанії, при чому цінні папери стають доступними широкому колу інвесторів [1].

Всі компанії поділяються на два типи – закриті (приватні) та відкриті (публічні). У приватних компаніях кількість акціонерів невелика, тому власники компанії не зобов'язані розголошувати деталі свого бізнесу. Щоб заснувати таку компанію, не потрібно робити нічого складного – достатньо зібрати необхідні документи, вкласти невелику суму грошей, а також дотримуватися правил постійної звітності, які встановленні регулюючими органами. Більшість товариств закритого типу – це малі та середні компанії, але бувають випадки, коли й великі компанії до них відносяться. Частіше за все, акції приватної компанії не можливо придбати на ринку цінних паперів, щоб це зробити потрібно безпосередньо звернутися до власників даної компанії, але вони не зобов'язані нічого продавати. У публічних компаніях навпаки – велика кількість акціонерів, а її діяльність підлягає строгому та ретельному регулюванню. Такі компанії повинні постійно скликати раду директорів й публікувати фінансову звітність один раз на квартал. Також акції товариств відкритого типу вільно торгуються на біржі, тому їх можна без проблем придбати на ній. Через можливість вільно купувати цінні папери на біржовому ринку, приватні компанії є більш привабливими для інвесторів [2].

Коли компанія починає випускати свої акції на біржу, то вона автоматично з закритої становиться відкритою, тобто набуває статусу публічної. Також є варіант купівлі цінних паперів компанії емітента інвестором до розміщення їх на ринку цінних паперів через андеррайтера, який підсобляє компанії-випускнику акцій продати їх за якомога вищу ціну та й допомагає знайти інвесторів, які погодяться вкладати свої кошти в купівлю акцій даної компанії за запропонованою ціною [1].

Для будь-якої компанії, яка наважилася на такий крок, як первинне публічне розміщення акцій, продаж цінних паперів стає не тільки альтернативою борговому

фінансуванню, що відображається обтяжливими постійними відсотковими платежами, а й є можливістю для неї вийти на новий рівень. З отриманням статусу публічної компанії, їй надається певний ряд інших переваг, таких як:

- 1) Можливість оцінити ринкову вартість бізнесу;
- 2) Компанія може покращити свою репутацію перед партнерами по бізнесу та кредиторами;
- 3) Підвищення ефективності компанії, через велику прозорість бізнесу;
- 4) Після IPO, компанія може вільно проводити вторинне розміщення акцій для залучення нових інвесторів для фінансування своїх нових проектів;
- 5) Через ліквідність паперів та можливості визначення ринкової ціни, компанія має можливість використовувати свої акції як альтернативу грошей й виплачувати бонуси робітникам, оплачувати угоди з поглинання та злиття (M&A) тощо [3].

Однак з привілеями приходить і велика відповідальність, адже компанія отримує багато додаткових обов'язків, як перед регулюючими органами так і державними, а також й перед тисячами нових інвесторів, які придбали акції даної компанії. Але як і в будь-якій іншій діяльності, первинне публічне розміщення акцій на біржі має свої недоліки, наприклад:

- 1) В першу чергу IPO, насамперед, передбачає значні фінансові витрати, адже для того щоб випустити цінні папери та покрити супутні витрати більшість компаній витрачають великі суми грошей, і це не враховуючи затрачений час і сили, які прикладені для випуску цих акцій, а також відсутність гарантій на отримання швидкого прибутку після розміщення цінних паперів на відкритому біржовому ринку;
- 2) Через публічність компанії та прозорість, її діяльність буде постійно ретельно перевірятися регулюючими та державними органами країни. Тому, існує ризик того, що при виникненні будь-яких проблем при веденні бізнесу вартість акцій даної компанії може суттєво знизитися, що дуже часто приводить до банкрутства компанії. Також всі невдачі будуть виводитися на загальний огляд, і це буде дуже серйозним ударом по репутації компанії [4].

Отже, не дивлячись на повну прозорість фінансових даних та інформації про стан бізнесу, також не потрібно забувати, що IPO є достатньо ризиковим заходом для інвесторів, адже більшість компаній, які виходять на ринок цінних

паперів – це молоді компанії, які знаходяться у фазі динамічного зростання, що додає невизначеності та ризиків і це ускладнює прогнозування потенціалу акцій компанії. Через це стає дуже важко визначити не тільки чесну та справедливую вартість цінних паперів компанії, а й спрямованість її середньострокового тренду.

Список використаних джерел:

1. Процес інвестування в IPO є зрозумілим навіть для інвестора-початківця – експерт [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/amp-10646517-proces-investuvannya-v-ipo-ye-zrozumilim-navit-dlya-investora-pochatkivcya-ekspert.html>
2. Что такое IPO [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://ru.ihodl.com/academy/stocks/chto-takoe-ipo/>
3. Что такое IPO? [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://ffin.ru/market/directory/ipo/>
4. Плюсы и минусы выхода на IPO для компаний и инвесторов [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://vseprogroshi.com.ua/ru/plyusy-i-minusy-vykhoda-na-ipo-dlya-kompanij-i-investorov.html>

Канд. наук з держ. упр. Волкова Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Бізнес-організація є свідомо керованою системою, яка водночас здатна самостійно адаптуватися та розвиватися. Особливістю бізнес-організації є те, що вона завжди функціонує в умовах неповноти інформації щодо проблем, пов'язаних із її діяльністю. Тому апарат управління змушений виявляти й ідентифікувати проблеми нестійкості системи, визначати шляхи їх розв'язання.

Система управління персоналом є елементом бізнес-організації, обумовленим потребами і цілями основної діяльності, тому має бути побудована відповідно до загальної стратегії компанії. Для виконання такої умови застосовується системний підхід. Якщо не узгодити стратегію управління персоналом із загально-корпоративною стратегією, це може призвести до непередбачуваних наслідків або, як мінімум, до поганої координації та менш ефективної роботи. Основна ідея системного підходу полягає в тому, що кожна змінна системи

управління персоналом має бути розроблена та реалізована з повним знанням, розумінням та інтеграцією з різними іншими елементами. Наприклад, недосконала практика найму персоналу може погіршити морально-психологічний клімат і зіпсувати командну роботу в трудовому колективі, що призведе до зростання рівня плинності кадрів.

Принципи формування системи управління персоналом включають: узгодженість (з іншими ланками управління); стійкість; комфортність (для творчих процесів); оптимальні пропорції між вторинними інтрафункціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом, та первинними інфрафункціями (власне функціями управління персоналом); потенціальні імітації для забезпечення безперервності управління внаслідок тимчасового вибуття окремих працівників; прозорість; ієрархічність; автономність; науковість; багатоаспектність; простота; прогресивність; комплексність; оперативність; економічність.

Так, проектування підсистеми відбору персоналу та його оцінки має спиратись на сучасні управлінські технології. Наявність у бізнес-організації арсеналу доступних складних методів відбору персоналу не є достатньою умовою якісного формування кадрового складу без наявності пулу справді кваліфікованих претендентів, з яких можна вибрати. Підсистема адаптації персоналу має забезпечити передачу організаційних цінностей та соціальних норм новим працівникам, враховувати їх індивідуальні очікування, які формують поведінку працівників та лояльність до компанії.

Проектування підсистеми винагородження персоналу полягає в узгодженні наявного в компанії арсеналу ресурсів та заходів стимулюючого характеру із мотиваційними профілями окремих категорій персоналу.

При проектуванні підсистеми кадрового діловодства необхідно керуватися принципами уніфікації документів, конфіденційності та доступності кадрової інформації (залежно від її виду), автоматизації документообігу. Основні функції підсистеми діловодства можна безперебійно реалізувати, в тому числі облік відпусток, робочого часу, стажу, підвищення кваліфікації, результатів атестації та поточного оцінювання тощо [1].

При проектуванні підсистеми розвитку персоналу необхідно створювати можливості для онлайн та офлайн навчання співробітників, за можливості відділивши власне процес навчання від адміністрування цього процесу, тобто

звільнити викладачів навчальних центрів чи корпоративних університетів від рутинного планування та моніторингу навчального процесу, нагляду за електронною системою, через яку реалізується навчання. Розвиток персоналу є багатоаспектною задачею, що включає, окрім навчання, планування траєкторій індивідуальної кар'єри, мотивацію до саморозвитку, організовану ротацию персоналу [2].

Всі підсистеми управління персоналом мають тісний взаємний зв'язок між собою та іншими системами бізнес-організації (виробничою, фінансовою, маркетинговою та ін. системами). Так, наприклад, якщо бізнес-організація приймає стратегічне рішення конкурувати на ринку на основі підвищення якості вироблених товарів, то їй майже напевно потрібно буде використовувати для цього кілька механізмів. Зокрема, бізнес-організація буде потребувати кваліфікованих працівників, для чого необхідно буде підвищити кваліфікацію наявних працівників або знайти нових працівників на ринку праці, найняти їх, адаптувати, закріпити на робочому місці підтримкою їх мотивів.

Отже, проектування системи управління персоналом передбачає визначення задач відповідного управлінського підрозділу, його місця в організаційній структурі бізнес-організації, визначення чисельності співробітників підрозділу та функціоналу кожного з них, технологій прийняття управлінських рішень щодо персоналу, принципів кадрової політики, методів збору та обробки кадрової інформації, вирішення питань щодо технічного оснащення підрозділу. Процес побудови системи управління персоналом також передбачає визначення взаємозв'язків зазначених компонентів цілісної системи між собою всередині системи, а також із зовнішнім середовищем. Фіксація результатів процедур проектування системи управління персоналом відбувається у документах – положеннях про організаційну структуру, про підрозділи та служби, які виконують функції управління персоналом, про управлінські процеси (адаптація, оцінка, винагородження персоналу тощо), а також відображається у посадових інструкціях.

Список використаних джерел:

1. Huabo Xiao (2015). A Design of Personnel Management System Based on WEB. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/meici-15/25073>
2. Eni Kuswati (2020). Development of an E_Learning Management Model Based on Hybrid Learning. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iset-20/125964442>

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ І МЕТОДИ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ**

Сучасний етап, на якому знаходиться світова економіка, можна охарактеризувати як процес загальної глобалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища і посилення конкуренції. Перед кожним вітчизняним підприємством постає необхідність адаптації до жорстких умов господарювання, вивчення існуючих економічних процесів і підтримання (або досягнення) високого рівня показника конкурентоспроможності, порівняно з іншими підприємствами на ринку. Важливою умовою успішного господарювання є забезпечення ефективного управління як потенціалом підприємства, так і його персоналом [1]. Одним із найвагоміших інструментів, що впливає на формування конкурентоспроможності і досягнення фінансової незалежності підприємства, є правильно організований менеджмент персоналу. Вплив працівників на діяльність підприємств базується на двох аспектах:

1. Висока кваліфікація кадрів – це, перш за все, інтелектуальний капітал господарської установи. Якщо працівники володіють передовими знаннями, якщо в компанії організована оптимальна система мотивації праці, якщо персонал прагне вдосконалювати свої вміння, показник конкурентоспроможності зростає.

2. Навички і досвід працівників – дані фактори здійснюють вагомий вплив на зменшення рівня браку продукції, зниження її собівартості, використовуючи новітні стратегії просування товарів чи послуг.

На сьогоднішній день перед кадровими службами підприємств постає ряд проблем у сфері управління персоналом, таких як: визначення потреби компанії у трудових ресурсах, в залежності від діючої стратегії розвитку підприємства; формування резерву кадрів; оформлення оптимальних трудових договорів; оцінка результативності діяльності кожного працівника; навчання чи підвищення кваліфікації працівників; визначення доцільної основної заробітної плати і додаткових пільг, премій, бонусів з метою «закріплення» кадрів [2]. Також, кадрові служби займаються переведеннями персоналу в інші відділи, філіали,

підвищенням або пониженням у посаді, звільненням працівників і допомогою в адаптації новим працівникам у колектив.

Ще однією проблемою, що потребує нагального вирішення, являється небажання роботодавців при виборі персоналу надавати перевагу молодим фахівцям, через відсутність або недостатність у них практичного досвіду роботи. Це пояснюється тим, що сучасна система вищої освіти «відірвана» від реальних умов господарювання. Також, виробнича або переддипломна практика є не більше ніж формальністю, що унеможливорює оволодіння студентами певних практичних навичок [3]. Вирішення цього питання криється саме в ініціативі підприємств брати на роботу молодих недосвідчених фахівців і навчати їх, згідно до власних потреб компанії.

Існує важливий принцип, впроваджуючи який вдається сформувати сучасну й оптимальну систему управління персоналом. Мається на увазі принцип диференціації, за якого використовуються різноманітні підходи і стилі управління. Для кожної з груп працівників, або навіть до кожного працівника окремо, повинна застосовуватися особлива модель (технологія) управління персоналом. Можна виділити декілька сучасних методів розвитку персоналу, впроваджуючи які, управлінці можуть впливати на зростання компетентності працівників і підвищення ефективності роботи самого підприємства:

- тренінг – метод, що застосовується для розвитку професійних навичок невеликої групи працівників і розрахований на мінімальну кількість інформації та максимальну кількість вправ для засвоєння нових навичок;

- коучинг – це форма консультаційної підтримки, що сприяє пошуку свого професійного шляху. Надання знань і навичок не являється завданням коуча, адже його головна мета – допомога робітнику самостійно знайти свої сильні сторони і можливості;

- E-learning – метод дистанційного навчання (у вигляді відео уроків, електронних книг, онлайн-курсів), головною перевагою якого є масовий характер;

- кейс-стаді – короткострокове навчання менеджерів на основі віртуальних бізнес-ситуацій, опосередковане інтерактивними технологіями. Метою цього методу являється формування навичок аналізування інформації, її сортування, виявлення ключових проблем та вибір оптимального рішення [2].

Отже, кожне підприємство повинно формувати оптимальну для своєї діяльності і стратегії розвитку систему управління персоналом, орієнтуючись на новітні методи і технології, а також, на успішну світову практику в цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): збірник наукових праць*. 2018. № 20 (1296). С. 121–124.
2. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
4. Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 187–197.
5. Grynko, T., Hviniashvili, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.
6. Hviniashvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вып. 10(54), Ч. 4. С. 157-159.

Дворниченко Д. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виходячи із сучасного рівня економічного піднесення розвинутих держав світу, прослідковується важливість забезпечення продуктивної роботи підприємств та посилення їх конкурентоспроможності у галузі. Тому, необхідно виконувати аналіз основних чинників, котрі здійснюють вплив на господарську діяльність підприємства, а також, зважаючи на результати дослідження, формувати ефективні стратегії для максимізації результативності роботи підприємства. Одним з провідних показників ефективної роботи підприємства є його рентабельність, яка означає відносний показник прибутковості.

Якщо показники прибутковості є незадовільними, то після завершення їх дослідження, важливо сформувані фактори вибору стратегії, які забезпечать

збільшення рентабельності підприємства. Зважаючи на це, варто виконати розподіл на фактори внутрішнього та зовнішнього оточення.

У цілому розрізняють наступні групи чинників, які здійснюють вплив на вибір стратегії збільшення рентабельності господарюючого суб'єкта:

1. Внутрішні чинники:

- матеріально-технічні: здійснення удосконалення, а також переобладнання матеріально-технічного підґрунтя підприємства;
- організаційно-управлінські: складання принципів і підходів роботи та прогресу підприємства, інформаційне постачання для прийняття рішення;
- фінансові: грошове планування діяльності організації, оцінка та формування внутрішніх резервів підвищення прибутку, податкове рішення;
- кадрові чинники: покращення професійних знань робітників, модернізація умов праці.

2. Зовнішні чинники:

- ринкові: вдосконалення здатності до конкуренції;
- адміністративні чинники: правові акти, оподаткування, постанови і положення, які визначають діяльність, організацію і державний контроль тарифів і цін;
- зовнішньоекономічні: переформування тарифів і цін на продукцію та послуги в результаті інфляції [1].

Проаналізувавши фактори, котрі здійснюють вплив на розробку стратегії поліпшення рентабельності, можна сформулювати наступні складові, з яких має формуватися стратегія:

- оцінювання зовнішніх і внутрішніх ризиків, які позначаються на рівні економічної безпеки роботи підприємства;
- визначення, управління і дослідження чинниками, які посилюють або негативно впливають на витривалість та конкурентоспроможність підприємства;
- вивчення критеріїв і параметрів показників, котрі використовуються для аналізу економічно ефективної діяльності підприємства, які мають інформаційний характер для задоволення інтересів власників та зацікавлених осіб у діяльності відповідного підприємства;

– врахувавши отримані дані, здійснювати розробку головних кроків економічної політики роботи підприємства, що охоплює процеси обліку, які впливають на стан економічної ефективності суб'єкта господарювання;

– обрати напрями діяльності підприємства відносно реалізації обраної стратегії [2].

Одними з перспективних стратегій можуть виступати наступні:

– стратегія агресивних дій – містить у собі переваги на конкурентних позиціях, закликає до максимізації зусиль на розвиток продажів, розширення збуту продукції та здійснення інвестицій, покращення використання виробничих можливостей та оновлення основних фондів, удосконалення продукції;

– конкурентна стратегія – у нестабільному ринковому середовищі, при використанні стратегії, підприємство отримує довгострокові конкурентні переваги та забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності;

– господарська стратегія (першого типу) – має за мету зменшення витрат виробництва, використовуючи власні технології, тим самим маючи доступ до дешевих ресурсів; за рахунок масштабності виробництва можливе підвищення ефективності діяльності підприємства [3].

Отже, розроблення стратегій і цілей підприємства дає можливість максимізувати прибуток з мінімальними витратами. Обираючи стратегії, важливо брати до уваги можливість підприємства на ринку у відповідний момент часу. Враховуючи досвід та практику ведення бізнесу, можна зробити висновок про те, що унікальної стратегії підвищення ефективної діяльності суб'єкта господарювання не існує. Високі показники роботи підприємства можливі тоді, коли об'єднано різні стратегічні підходи.

Список використаних джерел:

1. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Дніпро. 2012. Вип. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1298> ;
2. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 154-158.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
4. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.

5. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
6. Бойчук Н. Я. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вир. 18, ч. 1. С. 66-70;
7. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами*. Полтава. 2019. Вип. №1. С. 71-77.

Загинайло В. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний рівень розвитку економіки нашої держави вимагає від вітчизняних підприємств створення належних умов праці для персоналу, адже саме він є вагомою рушійною силою для економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найважливіших елементів системи управління є мотивація праці, ефективна організація якої поєднує у собі досягнення як особистих цілей робітників, так і цілей самого підприємства. Характеризуючи інструменти мотиваційних систем підприємств України, можна зробити висновок про домінантне застосування саме матеріальної форми стимулювання праці, основна увага якої акцентується на заробітній платі [1]. Механізм формування заробітної плати має відповідати сучасним ринковим умовам і базуватися на чіткому розумінні структури та соціально-економічного змісту цієї категорії, її мотиваційної функції і особливостей нарахування.

Оптимальна система матеріального стимулювання праці повинна включати в себе не лише номінальну, а і реальну вартість винагороди. Формуючи матеріальну мотивацію, доцільно досліджувати динаміку існуючого рівня заробітної плати в країні, враховувати пряму залежність між її рівнем і кількісними та якісними характеристиками результатів праці, наявну структуру особистого доходу, відповідність матеріальним потребам персоналу тощо [2].

Фінансові винагороди, на яких має бути побудована задовільна система мотивації, можна розподілити на такі види:

1. Грошові заохочення, що включають в себе як основну заробітну плату, так і додаткову, а також, преміальні (які формуються на основі виду роботи, умов праці і професійних якостей працівника).

2. Негрошові заохочення, тобто соціальний пакет, до якого входить страхування, медичне обслуговування, відпочинок в санаторіях, витрати на підвищення кваліфікації працівників, витрати на транспорт, спецодяг, харчування тощо.

3. Додаткові стимули (акції підприємства, бонуси, премії).

Говорити про пріоритетність грошового стимулювання не завжди доцільно, хоча воно має певні переваги, порівняно з нематеріальною мотивацією, так як вважається більш універсальним способом винагороди. Працівники підприємств вбачають більшу цінність саме у фінансових заохоченнях, що створюють можливість вільно розпоряджатися заробленими коштами. У багатьох випадках персонал відмовляється від будь-яких методів нематеріального заохочення на користь їх грошових еквівалентів [3]. Це пояснюється тим, що використання інструментів нематеріального стимулювання праці базується на певних обмеженнях, наприклад, якщо путівку в санаторій можна використовувати тільки за призначенням, то її грошовий еквівалент – за власним бажанням.

Основним управлінським завданням керівників будь-якого підприємства є з'ясування кола інтересів своїх працівників та їх матеріальних потреб. Також, не варто недооцінювати вплив основної заробітної плати на мотивацію персоналу, а отже, і на підвищення ефективності виробництва. Перш за все, підвищення рівня заробітної плати, порівняно із середньо ринковим значенням, забезпечує зменшення показника плинності кадрів, що сприяє формуванню стабільного трудового колективу і скороченню витрат на навчання нових працівників. Завдяки цьому всі вивільнені кошти будуть спрямовані на удосконалення виробництва. Привабливе для робітників матеріальне заохочення відкриває перед підприємством можливість відібрати кращих кадрів на ринку праці, які наділені високою кваліфікацією, багатим досвідом, ініціативністю й орієнтацією на успіх [2]. Висока заробітна плата прямо впливає на зростання продуктивності праці, виступає чинником підвищення відповідальності й організованості робітників, спонукає до більшої старанності і піднімає цінність робочого місця в очах персоналу.

На сайті Work.ua було проведено опитування, щодо найбільш прийнятних методів мотивації праці, звідси вдалося сформулювати такі статистичні дані:

більшість українців (67,2%) надають перевагу грошовому заохоченню; безкоштовне підвищення кваліфікації, навчання, тренінги вважають винагородою 8,9% респондентів; мотивація у вигляді кар'єрного зростання відіграє важливу роль для 6,6% опитаних; найменшу цінність працівники вбачають у додаткових вихідних – лише 2,7% задовільні таким способом стимулювання праці [3].

Виходячи з вищенаведених даних можна зробити висновок про неможливість ефективного управління підприємством без наявності оптимально налагодженої системи мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.
2. Єпіфанова І. Ю. Фінансові аспекти мотивації персоналу. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції Чернівецький нац. ун-т*. 2021. С. 264–267. URL: http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/Publikazii_10.2020/chernivzi-21.pdf.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
4. Кривошеєва В. В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 89–95. URL: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/449>.

Кандидка М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Під поняттям організаційних змін розуміють різні види змін, що відбуваються на певних рівнях організації підприємницької діяльності, наприклад: у виборі спеціалізації, перепрофілюванні підрозділів підприємства, виборі лідерів та їх заступників, модифікації в сфері управління виробництвом, персоналом, компанією. Перелічені структурні елементи на будь-яких стадіях існування можуть проявлятися як для зміни цілей, місії підприємства, так і для вирішення незначних індивідуальних проблем кожного працівника [1].

Управління змінами — це складний процес глибокого коригування напрямків діяльності підприємства, що втілюється завдяки змінам поведінки кожного

працівника, від керівника до підлеглого. Управління змінами – важлива процедура, що найчастіше зумовлена невідповідністю між вимогами, як правильно керувати компанією та реальними результатами керівництва [2]. Слід зазначити, що індивідуальні зміни в кожному підрозділі, суттєво змінюють хід ситуації в інших та впливають на роботу всього підприємства.

Спираючись на досліджену інформацію про функціонування різних організацій, причинами змін в їх роботі є внутрішні чинники, такі як: підвищення кваліфікації персоналу, реструктуризація відділів, введення інноваційних технологій, позитивний або негативний зворотній зв'язок з клієнтами. Але внутрішні зміни не приходять самотійно без зовнішніх: політична ситуація, вплив місцевої або державної влади, законодавчі зміни, курси валют, конкурентне середовище.

Процес управління змінами будь-якого економічного середовища повинен втілюватися тільки після визнання змін необхідними на даний момент часу. Цей момент є важливим, адже несвоєчасний початок змін на підприємстві може понести за собою велику кількість питань та складностей. Вчасна пертурбація відділу або компанії загалом показує, наскільки відповідальним є керівник, як швидко він реагує на напружену обстановку в трудовому колективі або слідкує за економічною ситуацією в країні.

Провідними цілями організаційних змін є не тільки модифікація вже існуючих напрямів діяльності, а й вибір нової мети підприємства. Це не вважається поганою звісткою, а може просто вказувати на те, що поставлені раніше цілі вже досягнуто. Головні завдання змін це:

- виявлення нових ринків збуту;
- введення нового виду управління;
- поєднання декількох підрозділів або підприємств в одне ціле;
- зміна стратегії підприємства;
- введення інновацій в системи управління, планування, аудиту;
- підвищення продуктивності підприємницької діяльності;
- поглинання конкурентних підприємств тощо [3].

Під час втілення різноманітних змін відбуваються не тільки перетворення в кращу сторону, а може відбутися негативне явище – опір. Опір змінам – це будь-який негативний прояв дій, що заважає змінам втілюватися. Як правило,

виникає через відсутність належного фінансування, невчасної діагностики існуючих проблем, незацікавленості персоналу в вирішенні питань. Головними ознаками опору є: сповільнення темпу розвитку, зростання витрат на проведення модифікацій, відтермінування необхідних дій, що сприяють змінам, намагання персоналу перекрити необхідні зміни другорядними завданнями[4].

Найважливішими шляхами протидії опору можуть бути:

- стимулювання працівників та залучення їх до процесу втілення змін;
- надання можливості працівникам застосовувати власні ідеї щодо перетворень;
- проведення навчання та розвитку навичок персоналу майбутнім змінам;
- введення штрафних санкцій при недотриманні домовленостей та небажанні підкорюватися змінам;
- оснащення інформацією щодо користі змін;
- розрахунок основного та страхового бюджетів для втілення модифікацій.

Отже, будь-які перетворення на підприємстві – це відповідальний крок назустріч змінам. Починаючи модифікувати підрозділи або підприємство в цілому, треба досконало володіти навичками управління. Всі діючі організаційні процеси мають змінюватися тільки під контролем досвідчених професіоналів, за умови залучення персоналу підприємства. Головною умовою введення змін є:

- достатнє фінансування процесів, обов'язкове виділення бюджетних коштів для них;
- упередженість в тому, що кількість матеріальних, трудових та фінансових ресурсів є достатньою;
- з боку зовнішнього середовища компанії немає суттєвого гніту та саботажу змінам;
- при виникненні опору є всі можливості його швидкого виявлення та протидії йому.

Список використаних джерел:

1. Криниченко В. М. Економіка підприємства. *Збірник засобів діагностики. навч. посіб.* Харків: ІНЖЕК, 2013. 108 с.
2. Альпіна М. А. Корпоративна культура та управління змінами. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 192 с.
3. Мазур Н. А., Семенець І.В. Управління змінами: *навч. посіб.* Кам'янець-Подільський: 2017. 165 с.

4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. Харків: 2017. №3(83). С. 59-66.
5. Гринько Т.В., Гужуман Л.А. Управління змінами як сучасна концепція розвитку компанії. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.*, 8-9 квіт. 2021 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 6. С. 69-71
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

Кизим Т. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В СФЕРІ ІТ-ПОСЛУГ**

В останні роки спостерігається чітка тенденція укріплення позицій українських компаній на міжнародному ринку ІТ-послуг. В Україні все більше використовують аутсорсингову форму бізнесу в сфері ІТ, компанії більш активно «долучаються до глобальних торговельних та виробничих ланцюгів у сфері інформаційних послуг, не лише примножуючи власні прибутки, а й сприяючи науково-технічній співпраці та обміну досвідом у сфері ІТ» [1, с. 71]. Основні напрями українських ІТ-послуг за аналітикою Pricewaterhouse Coopers – це «ІТ-підтримка та аутсорсинг, послуги розроблення програмного забезпечення, ІТ-консалтинг та оцифрування, аутсорсинг R&D бізнес-процесів – послуги з великою доданою вартістю, що представляють суміш ІТ-консалтингу та CAD, але з невизначеними межами та постійними повтореннями циклу розробки ПЗ» [2, с. 27]. Зазначені процеси сприяють посиленню конкуренції в даному секторі економіки, що підвищує актуальність досліджень проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств в сфері ІТ-послуг – є трудові ресурси, за пошук та залучення висококваліфікованих, досвідчених фахівців компанії ведуть жорстку боротьбу. Формування, розвиток та використання інтелектуальної складової трудових ресурсів стало вимогою

розвитку ІТ сфери. До потенційних працівників висуваються нові специфічні вимоги, щодо професійної підготовки та базових компетенцій, зокрема:

- здатність до образного мислення;
- адаптивність та нестандартність мислення;
- здатність до обробки великих масивів інформаційних даних, тобто цифрове мислення;
- здатність до постановки та розв'язання завдань в межах робочих процесів;
- трансдисциплінарність – здатність до розв'язання будь-яких поставлених завдань шляхом успішної взаємодії з іншими галузями;
- когнітивні навички;
- здатність до віртуального співробітництва.

Окрім зазначених базових компетенцій до фахівців в ІТ-сфері висувають додаткові вимоги щодо надпрофесійних компетенцій, які підвищують мобільність робочої сили, зокрема:

- вміння працювати зі складними системами (розуміння як вони влаштовані, здатність їх визначити та знайти раціональні рішення виконання поставлених завдань);
- міжгалузева комунікативність (вміння застосовувати технології, процеси, ринкові ситуації в суміжних сферах діяльності);
- вміння управляти проектами;
- вміння програмувати, структурувати інформацію, використовувати штучний інтелект;
- клієнтоорієнтованість;
- знання іноземних мов, специфіки роботи в різних країнах;
- здатність працювати в колективі, певні знання в сфері психології, мотивації та стимулювання праці;
- творчий підхід до виконання поставлених завдань;
- здатність працювати в умовах багатозадачності, невизначеності, що передбачає швидке реагування на зміни в робочому процесі, володіння навичками тайм-менеджменту, вміння раціонально використовувати та розподіляти ресурси.

Так як більшість зазначених компетенцій, знань та вмінь не формується в межах традиційної системи освіти вирішального значення в їх досягненні набуває саморозвиток та самоосвіта фахівців в ІТ-сфері. Працівники в сфері

підбору та управління персоналом даної галузі стикаються із проблемою діагностики, виявлення та вимірювання даних якостей та компетенцій, що потребує відповідних науково-прикладних розробок. З урахуванням вищевказаного очевидною постає потреба у розширенні функцій та завдань служби управління трудовими ресурсами ІТ-підприємств, перш за все в частині організації моніторингу відповідності базових та надпрофесійних компетенцій фахівців, а також, в організації їх індивідуального професійного розвитку.

В перспективі роботодавці в сфері ІТ-послуг стикнуться з проблемами, пов'язаними «з більш високою конкурентоспроможністю та мобільністю людських ресурсів, здатних не просто адаптуватися до змін, які привносять в економіку ІТ-технології, але й ефективно керувати проектами, колективами, організаціями та віртуальним середовищем, тому служби управління людськими ресурсами повинні здійснювати підбір кваліфікованих кадрів не лише з орієнтацією на певну спеціальність, але й з урахуванням можливостей представників швидко здобувати нові знання, самовдосконалюватися та прагнути професійного зростання» [3, с.15]. В свою чергу це потребує підвищення професійного рівня працівників служб управління трудовими ресурсами в сфері ІТ-послуг, формування їх нових знань, вмінь, компетенцій, відповідно до нових завдань та викликів часу.

Отже, основним фактором конкурентоспроможності українських підприємств в сфері ІТ-послуг виступають трудові ресурси, особливо їх інтелектуальна складова, базові та надпрофесійні компетенції. У зв'язку з цим, основним завданням управління трудовими ресурсами ІТ-компаній постає пошук, підбір, моніторинг та професійний розвиток персоналу. Це в свою чергу потребує подальших наукових досліджень та прикладних розробок в частині підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в сфері ІТ-послуг.

Список використаних джерел:

1. Губарь О.В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації* 2020. Випуск 11-1. С.69-73 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1156095.pdf>
2. Журавльов О.В., Сімачов О.А. Статистичне дослідження ринку ІТ-послуг в Україні. *Статистика України*. 2018. № 4. С. 25–33.
3. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Конкурентоспроможність робочої сили ІТ-сфери через призму трансформацій ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2018. Випуск 18, частина 1. С. 10-16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/4.pdf

4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.

Кизим Т. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Стратегія підприємства вважається однією з основних концепцій стратегічного управління. Різні вчені висунули кілька визначень терміну «стратегія». Стратегія трактується як певна ідея компанії, яка пов'язана з позицією компанії на зовнішніх ринках, як зараз, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на досягнення основних довгострокових цілей компанії. Тому стратегія – це довгостроковий і чіткий напрямок розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та реалізацію поставлених цілей. Він має на меті визначити, в якому напрямку буде розвиватися компанія, і погодитися з рішенням при виборі плану дій.

Кожна компанія повинна мати чіткі цілі, щоб забезпечити стабільну роботу в майбутньому. Це вимагає від менеджерів бачити сутність стратегії, застосування прийомів і методів стратегічного управління, а також формулювання стратегічних планів. Тому стратегію необхідно змінювати та адаптувати до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються.

Стратегія компанії розглядається як регулярний план її потенційної поведінки на випадок неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію та довгострокові цілі, а також методи та правила прийняття рішень. Найбільш ефективно використовуйте стратегічні ресурси, переваги та захист від екологічних загроз для досягнення майбутньої прибутковості.

«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства» – це план дій, заснований на принципі гнучкого пристосування до зовнішнього

середовища, інновацій, системних і ситуаційних змін і спрямований на реалізацію довгострокової конкурентної переваги підприємств.

Важливою ознакою конкурентоспроможності підприємства є здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища. Підприємства повинні забезпечити набір швидко адаптованих знань, технологій, технологій, організації і економічні характеристики, що визначають її успішне функціонування на ринку. Багато вчених вважають, що вирішальним компонентом конкурентоспроможності є конкурентоспроможність продукції – це вирішальний фактор її постачання. Поміж категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існує взаємозв'язок і взаємозалежність.

Конкурентоспроможність продукції покладено в основу надійних конкурентних позицій любого виробника. Одночасно конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства [5, с. 42].

Без конкурентів ми не можемо говорити про конкурентоспроможність, оскільки її головною ознакою є відносність, тому для створення персональних продуктів ми повинні дослідити конкурентне середовище, знайти переваги та недоліки, визначити, які конкурентні переваги ми маємо. На базі цього формуються основні подальші цілі та методи їх досягнення.

Важливу роль і розуміння стратегічного управління в процесі формування, як чинника підвищення конкурентоспроможності, відіграє концепція формування цієї системи. Найважливішими з них є:

- інформаційне зростання вивчає сильні та слабкі сторони, середовище та умови діяльності підприємств;
- посилення інноваційного процесу підприємства, генерації та швидкого розвитку нових ідей, які повинні посилити конкурентні позиції підприємства шляхом впровадження інноваційних методів і технологій;
- потрібно запровадити культуру управління високого рівня, зосереджену на запобіганні опору змінам та стимулюванню корпоративного розвитку, що, у свою чергу, має формувати поведінку співробітників, що сприяє досягненню корпоративних цілей;
- інтернаціоналізація бізнесу та зростання відносин з компаніями, які використовують системи стратегічного планування;

– необхідність створення чітких конкурентних переваг і підтримки цих переваг.

Тому основною метою управління стратегією корпоративної конкурентоспроможності є забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємств в умовах нестабільних і мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів. Підвищення конкурентоспроможності пов'язане з формулюванням і вибором відповідних стратегій, а формулювання стратегій потребує постійного коригування та вдосконалення.

Діяльність, що залежить від кон'юнктури ринку, умов навколишнього середовища, рівня конкурентних переваг, методів конкуренції підприємств вибравши правильну конкурентну стратегію та модель поведінки. Таким чином, обґрунтовані підходи з приводу підвищення конкурентоспроможності повинні відтворювати послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, акцентуючи увагу на розумінні стратегічного управління з метою реалізації довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Спицька К.В. Formation of competitive strategy of the enterprise based on customer-oriented approach. *Бізнес-інформ*, 2021. № 11. С. 309–314
4. Grynko, T., Lisovets, A. Вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність підприємств. *IV International Scientific and Practical Conference Recent Scientific Investigation*, 11-12 of December, 2021, Oslo, Norway. С. 15-18.
5. Гвініашвілі Т.З., Буцак Ю.О. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. *Управління розвитком*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків: 2017. № 3-4. С. 62-67.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
7. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.

Кізенко А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яка компанія, яка вирішила розпочати або розширити виробничий процес, повинна бути впевнена в його ефективності. Порівняння ефективності і витрат може допомогти зрозуміти ефективність компанії. Без цього порівняння робляться незворотні помилки у виборі економічної політики підприємств, головних управлінських рішень, виборі видів діяльності, оптимальних виробничо-виробничих структур (операцій, послуг) та ціноутворення на продукцію.

Основним фінансовим результатом підприємства є прибуток, який є основою та джерелом коштів для подальшого розвитку. Прибуток можна збільшити за рахунок збільшення випуску або ціни на продукт. Але це не завжди є можливим і доцільним. Тому в економічно обмеженій системі корпоративного розвитку збільшення фінансових результатів безпосередньо пов'язане зі зниженням витрат [1].

Практично кожна компанія має засоби для зниження витрат до розумного рівня, що сприяє підвищенню економічної ефективності та підвищенню конкурентоспроможності. Особливо це актуально у сфері виробництва запасних частин, яка характеризується вузькою спеціалізацією, дрібними серіями, короткими циклами роботи та високою складністю.

Виробнича діяльність пов'язана з інвестиційними ризиками в цій галузі. Зменшення цих ризиків вимагає жорсткого контролю за виробничим процесом, детального обліку та визначення факторів, що впливають на виробничий процес і вартість реалізації. Тому поглиблений аналіз витрат та ефективне управління для досягнення високих економічних показників є важливими для будь-якої компанії в цій сфері.

Розуміння структури обліку витрат у відповідь на зміни організаційних та управлінських навичок допоможе зрозуміти роль бухгалтерського обліку як головного методу отримання доцільної інформації для прийняття економічно обґрунтованих дій та запобігання ризикам оподаткування, виробничо-

господарської діяльності підприємства. збільшується, баланс, фінансова звітність, різноманітні фінансові звіти і т.д.

Управління витратами є актуальним у всіх сферах діяльності компанії, а елементи та компоненти дуже важливі скрізь, де створюються центри витрат.

З розвитком соціально орієнтованої ринкової економіки протиставлення праці та капіталу поступово зникає (з останнім разом із демократизацією акціонерної та партнерської власності). Робітники та підприємці все більше залучаються до виробничого процесу. Таким чином, відбувається зміна соціально-економічного характеру собівартості продукції.

Західні економісти ретельно вивчили, проаналізували і остаточно розробили проблему собівартості продукції у відповідь на необхідність підвищення ефективності. Вони впливають із: а) обмежених ресурсів та б) альтернативної доступності. Австрійський економіст Ф. Візер (1851–1926) та американський економіст Дж. Кларк (1847–1938) вивели категорії понесених витрат (тобто віднесені до когось, віднесені на чийсь рахунок). Це фактична собівартість виробництва цього продукту, яка дорівнює максимальному використанню, якого могла б досягти компанія, якби використовувані засоби виробництва використовувалися по-іншому [2].

Вибір конкретного ресурсу призведе до виробництва продукту, і ви побачите, що певний вид виробництва неможливий і альтернатива неможлива. З цього можна зробити висновок, що є занедбані інженерні комунікації. Тобто немає потреби чи якості альтернатив. Ви також можете знайти непрямі переваги, які приходять лише від виробництва альтернативних продуктів (продуктів, які використовують альтернативні ресурси).

З точки зору окремого суб'єкта (підприємства) вменені витрати поділяються на зовнішні витрати та внутрішні.

1. Зовнішні (також відомі як явні) витрати, пов'язані з придбанням компанією ресурсів (наприклад, витрати на матеріали, заробітну плату і т.д.). У цьому випадку вартість дорівнює вигоді від використання альтернативного джерела для тих самих витрат.

2. Внутрішні (або так звані неявні) витрати та деякі переваги (розташування, репутація бренду тощо), пов'язані з використанням факторів виробництва, що

належать компанії. У цьому випадку ці витрати дорівнюють вигодам від альтернативного використання власних ресурсів.

Підприємці можуть порівняти ці витрати зі своїми власними ресурсами з альтернативами, такими як грошовий капітал. Використання обладнання – дохід від певної оренди певного обладнання та, не забувайте, особисте управління компаніями, які здають в оренду іншим компаніям тощо.

Усі види витрат підприємства можна розглядати з точки зору економічного формування, точніше за економічними витратами (умовні витрати – зовнішні та внутрішні) та обліковими витратами (зовнішні грошові витрати підприємства).

Список використаних джерел:

1. Економічний аналіз: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута”, 2015. 680 с.
2. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник Є. В. Мних. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 412 с.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
5. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
6. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

Кізенко А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

Досліджуючи управління витратами підприємства, можна виділити основні ідеї. Витрати можна систематизувати у групи.

Першопроходьцями цієї групи, ми можемо назвати науковців, які реалізують витрати через елементи управлінських дій.

Друга група – ототожнюється функціями управління витратами із класичними функціями управління. Подібний підхід спостерігається і в міркуваннях

Козаченко Г.В. та ін.: виділяються класичні функції управління – «функції першого порядку», які розширюються функціями «другого порядку», притаманними саме системі управління витратами підприємства [1].

Крім того, таке розмаїття функцій СУВ свідчить про не розуміння авторами, що є функцією, а що завданням системи управління витратами підприємства. Такий висновок підтверджується і спробою узагальнення підходів щодо визначення завдань СУВ [1].

Жоден із підходів не може настільки чітко пояснити та описати цілісність системи управління бізнесом. Система управління витратами (CMS) є однією з підсистем системи управління бізнесом. Тому слід виділити функції та завдання СУВ.

Воно має здійснюватися у співпраці з функціями управління: функції та завдання управління компанією, функції та завдання позашляховика. Реалізація кожної функції управління включає процеси прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Для більшості промислових підприємств основною системою управління є управління виробничим процесом та його витратами. Питання побудови оптимальної системи управління витратами є важливим практично для всіх систем управління.

Менеджерам потрібна інформація не тільки про витрати, а й про витрати (продукти, частини, послуги або підприємницьку діяльність), які повинні визначити витрати, пов'язані з виробництвом (продуктивністю).

Фінансові витрати – це фактична сума, витрачена на здобуття певної цілі, незалежно від джерела коштів. Зміст собівартості – видима вартість підприємства, що приносить економіку. вигоди. Сучасні погляди на ціннісні категорії дуже різноманітні.

Заробітна плата становить важливу частку в структурі витрат виробництва. Тому актуальним завданням є зниження трудомісткості продукції, підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності адміністративного персоналу. Зі зростанням продуктивності праці зменшуються витрати підприємства на одиницю продукції, а отже, зменшується частка заробітної плати в загальній структурі витрат. Вирішити ці завдання можна шляхом використання різно-

манітних методів, основними з яких є механізація та автоматизація виробництва, розробка та використання прогресивних високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Проте заходи щодо вдосконалення використовуваного обладнання та технологій не окупляться без покращення виробництва та праці [2].

Важливо підвищувати продуктивність праці шляхом її правильної організації, включаючи підготовку роботи, її повне завантаження, використання передового досвіду та прийомів тощо. Це означає необхідність впровадження ефективних систем внутрішньогосподарських зв'язків, які дозволять заощадити всі види ресурсів та підвищити якість продукції.

Основними резервами зниження собівартості продукції є [2]:

- збільшення обсягів виробництва;
- скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення рівня продуктивності праці,
- ощадливого використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії;
- скорочення непродуктивних витрат і втрат від браку.

Функціональний аналіз витрат (FVA) є ефективним способом виявлення резервів зниження витрат виробництва. Це комплексний системний аналіз бізнесу, його складових (техніко-технологічні, маркетингові, фінансові, відділи збуту, функції управління) та оцінка економічної ефективності кожної з цих функцій для виявлення неефективних, нераціональних витрат, існуючих витрат. розроблення внутрішніх резервів і програм підвищення ефективності та прибутковості бізнесу.

Мета FVA – мінімізувати витрати на одиницю вигоди. Цей метод дає змогу знизити витрати виробництва за рахунок економії матеріальних і трудових ресурсів, більш ефективного використання основних фондів підприємства, технологічних змін у виробництві тощо [2].

Зменшення витрат на виробництво та транспортування також зменшує витрати виробництва. Розмір цих витрат на одиницю продукції залежить не тільки від обсягу продукції, а й від її абсолютної величини. Чим менша сума складських і накладних витрат у бізнесі в цілому, тим нижча вартість кожного товару, якщо всі інші фактори однакові.

Список використаних джерел:

1. Мудра Т. М. Діагностика процесу управління витратами на засадах функціонального підходу: теоретичні аспекти та практичне застосування Т. М. Мудра, Л. І. Чернобай, Н. Л. Калиновська. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_3/087-091.pdf.
2. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект В. М. Панасюк. Тернопіль: Астон, 2015. 288 с.
3. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.
4. Гринько Т.В., Таранік А.А. Проблеми оптимізації експлуатаційних витрат в системі технічного обслуговування та ремонту промислових підприємств. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»*: у 11 т. (м. Дніпро, 23-24 березня 2017 р.). Дніпро: Біла К.О., 2017. Т. 5. С. 89-92.
5. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії»*, 2016. Вип. 2. С. 102-105.

Д-р екон. наук Колодинський С. Б.

*Одеський фаховий коледж комп'ютерних технологій
Одеський державний екологічний університет (Україна)*

**ПАРАДИГМА ІНТЕРЕСІВ РЕГІОНУ
В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ
ВЕЛИКИХ, СЕРЕДНІХ ТА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В межах регіональної соціально-економічної системи взаємозв'язки всіх видів інтересів та досягнення мети регіонального інтересу відбувається у взаємодії із колективними та галузевими інтересами, а також інтересами інших територій, інтересами суспільства в цілому, іншими словами, таке розширення передбачає взаємодію з усією системою інтересів в цілому. Для характеристики стану системи регіональних колективних інтересів використовують поняття «парадигма».

Регіональний інтерес стає комплексним дослідженням в системі економічних інтересів. Перше згадування про нього у вітчизняній літературі припадає на кінець 70-х років ХХ століття, а перші дослідження – на кінець 80-х років. Проява регіонального інтересу та увага до нього видатних вітчизняних вчених,

серед яких слід виділити Н.С. Чумаченка, Б.В. Буркинського, М.І. Долішнього та багатьох інших, було пов'язано з процесом перебудови всієї системи суспільно-економічних відносин як у масштабі всього суспільства, так і його територіальних підсистем. В цей час, в умовах цифрової трансформації суспільних систем та переходу до ринкової системи, під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, категорія регіонального інтересу набуває ще більшої, не тільки наукової та практичної уваги.

З точки зору дослідження, що проводиться авторами, пріоритетне значення набуває не інтерес, як бажаний результат функціонування виробничих відносин на території з відносно однаковими природно-кліматичними, демографічними умовами та визначеною спрямованістю економічного розвитку, а механізм взаємодії його підсистем, кожна з яких, в свою чергу, також стає носієм визначених інтересів бізнесу, органів регіонального управління та галузей, що здійснюють свою діяльність не території регіону. В регіональному інтересі взаємопов'язані всі види інтересів і досягнення регіонального інтересу відбувається в межах розширеної взаємодії та взаємовідносин регіонального бізнесу та регіонального суспільства в цілому.

Однак, в системі взаємодії економічних інтересів об'єктивно закладені протиріччя між її окремими видами, стосовно до регіональних інтересів – це протиріччя між загальнонаціональними та регіональними інтересами і інтересами міністерств та регіону, інтересами населення регіону та інтересами центру та відомств, внутрішньо-регіональні протиріччя та міжрегіональні протиріччя.

Для характеристики стану регіональних інтересів використовують поняття «парадигма». Т.Кун писав: «під парадигмою я розумію визнання всіма науковими досягненнями, які на протязі певного часу дають науковій спільноті моделі постановки проблем та їх рішення» [1]. Якщо методологічно розумно не тримати поняття парадигми в якихось логічних межах та не дотримуватися специфічної риси феномену парадигми, то це поняття парадигми набуває тенденції до розширення та асиміляції з такими поняттями, як «стадія», «рівень розвитку», «форма», «модифікація», «особливості будови», «ступінь» тощо.

На сьогоднішній день, можна говорити про необхідність зміни парадигми інтересів промисловості, підприємництва та регіональної спільноти, як змістовного компонента регіонального економічного організму.

Проблема мережевої взаємодії регіональних підприємств при формуванні мережевих економічних структур набуває в останній час актуальність як для учасників таких утворень, так і для економіки регіону в цілому. Методологія спрямованості формування регіонального мережевого утворення складається з того, що на думку Р.А. Абрамова та І.В. Морозова полягає у наступних рисах:

- визначається напрямком господарської діяльності, котрі характерні для окремого регіону. Вони стають основою для формування регіональних мережевих структур;

- здійснюється розробка виробничо-техніко-технологічної структури мережевого утворення на основі завершених груп виробництв з отриманням конкретного продукту або послуги;

- у склад мережевого утворення на основі реалізації економічного інтересу, включаються і ті структури, з якими постійно співпрацюють його виробництва;

- на базі виробничо-технологічної структури мережі підприємств та на основі взаємодії відбувається формування мережевого утворення, що функціонує на принципово новітніх формах взаємовідносин.

Слід відмітити, що інтегральна взаємодія великого та малого бізнесу можливе як через взаємодію по горизонталі (партнерства) так і через вертикальні відносини управління. Відмітимо, що на основі великих фірм взаємодія малих та середніх підприємств через партнерства в межах взаємовідносин, спрямованих на реалізацію економічних інтересів, виникають в основному у вигляді таких форм:

- інтрапренерство – утворення невеликих колективів для здійснення підприємницької діяльності та розробки поставленої мети в контексті досягнення економічного інтересу;

- інкубаторство – «вирощування» малого підприємства для реалізації стартапів та надання їм різноманітної допомоги на етапах їх розвитку;

- сателітна фірма – формування малих підприємств-сателітів, різноманітних дочірніх підприємств, що мають родинні зв'язки з «батьками», утворення невеликих підприємств, з юридичної точки зору, самостійних, однак в той же час, економічно взаємопов'язаними з базовими структурами тощо [2].

Слід відмітити, що зливання різноманітних структур на взаємовигідних умовах з метою реалізації економічних інтересів на регіональному рівні відносин відіграють регіональні підприємницькі мережі.

Список використаних джерел:

1. Борчиков С.А. Методологическое понятие значения парадигмы познания. // www.ozersk.ru/phuloso phy/zoe/boz-zol.shtml.%20r%201-14
2. Шубин А.В. Взаимодействие малых и крупных предприятий: автореферат дис...к.э.н.:08.00.01-МГУ, 2008. – 27с.

Комісарова Ю. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Сьогодні ефективність функціонування організації великою мірою визначається застосовуваною в ній системи управління персоналом, яка є найпотужнішим інструментом потенційного забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність застосування нових, сучасних підходів в управлінні персоналом з урахуванням неухильно зростаючих вимог ринкової економіки.

З погляду інформаційного забезпечення та супроводу вирішення завдань кадрового менеджменту можна окремо розглядати інформаційні персонал-технології, які потенційно містять інноваційну складову.

Досить перспективним є такий вид персонал-технології як аут-технологія, що становить одну з форм позикової праці, коли здійснюється передача спеціалізованим компаніям або окремих функцій управління (аутсорсинг), або працівників організації (аутстафінг). Аут-технологія дає можливість повноцінно реалізувати практично такі найважливіші принципи управління персоналом, як оптимальність і гнучкість.

Ринкові тенденції у вітчизняній економіці диктують нові вимоги до кваліфікації персоналу. Професійний розвиток персоналу, підвищення його компетентності, рівня освіченості має здійснюватися у вигляді системи безперервного навчання, особливо, системи інноваційного типу. Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє вирішити цю проблему. Воно відбувається в інтерактивному режимі через локальну внутрішньокорпоративну мережу, яка має вихід до Інтернету. Електронні навчальні технології

дозволяють реалізувати індивідуальні програми підвищення кваліфікації персоналу і дають можливість здійснювати оперативний контроль результативності такого навчання.

Таким чином, створення корпоративної системи електронного навчання є оптимальним рішенням реалізації персонал-технологій для тих організацій, які мають на озброєнні стратегію розвитку знань, навичок та умінь своїх працівників.

Також порівняно недавно почала застосовуватися така інноваційна технологія як «бізнес-ритрит» (retreat – усамітнення, «віддалення від суспільства»). З технологічного погляду «бізнес-ритрит» вирішує три основні завдання [1]:

1. Інформаційний матеріал передається персоналу комунікативними методами менеджменту з урахуванням особливостей людської свідомості, розумових здібностей, що дозволяє йому краще зрозуміти приховані елементи при трудовій взаємодії, а також протистояти можливому маніпулюванню діями персоналу.

2. Зняття у персоналу стресу, внутрішнього напруження, наслідків психологічних конфліктів, що досягається використанням у навчанні презентації.

3. Розкриття устрою та законів Всесвіту у взаємозв'язку з розумінням внутрішньої суті, призначення людини.

В інноваційних підходах в управлінні персоналом використовується індикатор лояльності працівників. Серед перспективних розробок персонал-технологій у зарубіжних компаніях застосовуються такі як Vibralmage та Mystery Shopping [1].

Vibralmage поєднує в собі наукові досягнення у галузі психології та біометрії, ґрунтується на безконтактному аналізі психоемоційного стану людини. З її допомогою проводиться моніторинг рівня емоцій персоналу, визначається рівень (поріг) стресу, наявність тривоги та ступінь агресивності, здійснюється детектування брехні в режимі реального часу. Також перевагою технології Vibralmage є її «безконтактність», що дозволяє перевіряти лояльність працівників організації, не принижуючи при цьому їх переваги і не завдаючи їм моральної шкоди [1].

Mystery Shopping передбачає залучення для оцінки лояльності працівників організації низки агентів, що імітують зовнішні контакти й оцінюють дії персоналу в даному процесі, що моделює ситуацію. При використанні даної технології можна виявити характеристики лояльності, а саме, наскільки працівники організації толерантні по відношенню до свого керівника, який рівень їх чесності та

надійності, чи не здійснюють вони протиправних чи аморальних дій, які можуть завдати шкоди репутації організації тощо.

Система управління персоналом необхідна кожній організації. Нестандартні (інноваційні) методи часто приносять більший ефект, незважаючи на певний рівень інноваційного ризику. Ринок мінливий, тому має відбуватися і зміна підходів у управлінні персоналом у сучасній організації.

Список використаних джерел:

1. Моїсєєв А. Стрижневі технології нового часу. *Управління персоналом*. 2017. №17 (171). С. 8-24.
2. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершиньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібник. Київ: КондорВавництво, 2016. 124 с.
3. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. Oxford Economics. Report, 2021. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20>
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.

Котлов К. Д., Перерва Б. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні виробництво являє собою важливу складову функціонування будь-якої держави, тому що воно визначає економічну безпеку держави, фінансову стабільність, рівень життя тощо.

Основна ціль виробництва – своєчасне забезпечення покупців необхідною продукцією з особливою якістю та з мінімальними витратами для виробника.

Виробнича діяльність – основна складова функціонування підприємства. Поряд із фінансовою, маркетинговою та трудовою діяльністю, виробнича діяльність забезпечує досягнення мети функціонування підприємства.

Організація виробництва полягає в тому, щоб об'єднати всі різні компоненти реалізації виробничого процесу компанії та являє собою цілісну і виробничу систему, компоненти якої пов'язані з усіма аспектами діяльності. Тому питання раціонального виробництва продукції та раціонального і ефективного виробничого процесу є актуальним для діяльності підприємств.

Виробничий процес на підприємстві являється комбінацією основних процесів, допоміжних і службових (управлінських), у результаті яких людина впливаючи на предмети праці, створює матеріальні блага чи то нематеріальні блага, виконуючи роботи та надаючи послуги.

Велику увагу питанням виробничого процесу на підприємстві приділяли такі вітчизняні вчені, як В.Г. Васильков, В.М. Гриньова, В.В. Козик, В.С. Мороз, В.О. Онищенко, В.Г. Пасічник та інші.

Виробничий процес складається з таких елементів: предмети праці, засоби праці, праця (рис. 1) [5, с.54].

Виробничий процес та операції, що напряду пов'язані з ним, повинні бути правильно організовані. Для того, щоб раціонально розмістити виробничий процес у просторі потрібно дотримуватися таких принципів:

- принцип спеціалізації;
- принцип пропорційності;
- принцип паралельності;
- принцип прямоточності;
- принцип неперервності;
- принцип ритмічності;
- принцип гнучкості [4, с.52].



Рис. 1. Елементи виробничого процесу

Ефективність виробничого процесу залежить від рівня організації виробничих процесів, функціонування та управління. Тому керівники, які планують виробничий процес та його ефективність, повинні дотримуватися принципу пропорційного розподілу якості, кількості, матеріалів і термінів виконання.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що принципи раціональної організації виробничого процесу тісно пов'язані між собою, є комплексними та різноманітними для того, щоб бути реалізованими в різних ситуаціях. При проектуванні виробничої системи та її організації необхідно враховувати, але вибрати найкращі організаційно-технічні рішення виходячи з рівня економічної ефективності.

Процес формування виробничого процесу підприємства поєднує в собі такі методи:

- 1) визначення вектора для виробничих змінних;
- 2) розробка системних моделей планування та прогнозування виробничої діяльності;
- 3) розробка систем управління виробничими проектами;
- 4) розробка інструментів контролю та аналіз результатів реалізації виробничої стратегії;
- 5) організація стратегічного управління стратегічними виробничими процесами.

Формування виробничого процесу полягає в тому, щоб зосередитися на підтримці балансу між стратегічними пріоритетами та перспективними напрямками розвитку виробничого розвитку, зниженні економічних ризиків шляхом побудови гнучкого механізму контролю реалізації виробничих стратегій на будь-якому етапі побудови системи прогнозних моделей виробничої діяльності, здатної реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Деталізований механізм формування виробничого процесу підприємства у вигляді структурно-функціональної моделі дозволяє застосовувати основні принципи прогнозування та планування на підприємстві з метою ефективного управління його діяльністю.

Список використаних джерел:

1. Галушак М.П., Машлій Г.Б., Гевко О.Б. Організація виробництва: навч. посібн. Тернопіль, ТНТУ, 2017. 139 с.

2. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: підручник. Київ: Каравела, 2018. 552 с.
3. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177с.
4. Організація та планування виробництва: навч. посібн. / Е.Д. Тартаковський, О. С. Крашенінін, О. В. Клименко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 182 с.
5. Організація виробництва: підручник. За ред. А.І. Яковлева, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.

Крупська К. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування трудового потенціалу є найважливішим елементом в системі управління персоналом підприємства, і відбувається під впливом безлічі чинників, що визначають тенденції його відтворення і результативність використання.

Особливе значення в системі управління трудовим потенціалом необхідно приділяти чинникам, які відносяться безпосередньо до підприємства. Це чинники використання і формування трудового потенціалу.

До чинників використання трудового потенціалу слід віднести [4]:

- формування корпоративної культури і прихильності персоналу;
- управління фондом оплати і стимулювання праці;
- нормування праці, винагорода персоналу;
- регулювання складу і чисельності персоналу.

Трудові норми, що склалися на підприємстві, зразки поведінки, цінності і відношення персоналу до роботи і підприємства є складовими елементами корпоративної культури. Тоді як сприятливий стан основних складових корпоративної культури сприяє зростанню робочих показників персоналу, несприятливий їх стан може привести до зниження міри прихильності персоналу своєму підприємству, послабленню трудової мотивації і, як наслідок, до падіння ефективності використання трудового потенціалу, зниження готовності працівників підвищувати свій професійний рівень і працювати з високою ефективністю.

Управління фондом оплати і стимулювання праці робить значний вплив на міру зацікавленості працівників в досягненні високих результатів. При цьому стимулювання праці підрозділяється на матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, пільги, бонуси) і нематеріальне стимулювання.

Винагорода персоналу сприяє поява додаткових стимулів до здійснення своєї професійної діяльності працівниками. Винагорода, за які або заслуги або показники формує у працівників почуття значущості і зацікавленості в подальшій роботі. Склад і чисельність персоналу визначаються переліком посад, що встановлюються менеджментом для забезпечення потреб виробництва залежно від його функціональної, технологічної і організаційної структури. Його якісні параметри обумовлені вимогами до рівня кваліфікації працівників, а кількісні – об'ємом випуску, трудомісткістю, складністю продукції, мірою автоматизації і комп'ютеризації технологічних процесів.

До чинників, що роблять вплив на формування трудового потенціалу з боку підприємства слід віднести [2]:

- стиль управління підприємством та умови праці;
- стиль керівництва;
- організаційна структура та імідж підприємства.

Стиль управління на підприємстві. Порівняння підприємства, побудованого жорстко централізованим чином, на відміну від тієї, що віддає перевагу принципу децентралізації показує, що цим організаціям потрібно різний склад працівників.

Умови праці. Міра шкідливості роботи для здоров'я, місце розташування робочих місць, графік роботи, ступінь свободи при ухваленні рішень. Як правило, наявність навіть невеликого числа непривабливих для працівників чинників вимагає від керівництва підприємства створення спеціальних програм залучення і утримання співробітників [1].

Стиль керівництва. Переважаючий на підприємстві або в окремих її підрозділах стиль керівництва (авторитарний або демократичний), практика планування, що склалася, оцінки і контролю трудових показників неминуче відбивається на якості роботи персоналу. Крім того, що неадекватний стиль керівництва і низька якість управління знижують трудову віддачу і погіршують відношення виконавців до роботи і підприємства, послабляючи їх трудову мотивацію.

Організаційна структура. Структура управління, що склалася, чинить безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства та його підрозділів. Кількість рівнів управління, швидкість ухвалення рішень і їх гнучкість, ефективність координації роботи підрозділів – усі ці аспекти управлінської діяльності створюють умови, від яких трудові результати залежать безпосереднім чином [3]. Імідж підприємства впливає на працевлаштування працівників. Великі підприємства, що мають високий імідж підприємства роблять набір на конкурсній основі. Розглянуті чинники, що впливають на управління трудовим потенціалом на різних рівнях, можуть бути доповнені чинниками формування трудового потенціалу самого працівника.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Знання, 2018. 559 с.
2. Лазненко О.В. Сучасні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. 2019. № 22. С. 33-35.
3. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2. С. 102–107.
4. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудова потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18–24.
5. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
6. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

Крупська К. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ДЖ. ХОМАНСА

Ефективність роботи персоналу є невід’ємною частиною діяльності будь-якої компанії та істотно впливає на рівень її розвитку. Особливе значення підготовки та розвитку професійних навичок працівників приділяється у сфері сервісу. Причому найбільше значення мають комунікативні навички персоналу, оскільки його основна професійна функція полягає в обслуговуванні клієнта,

тобто безпосередньому контакті з людьми. Насамперед, рівень ефективності персоналу залежить від політики компанії щодо винагороди працівників.

Незважаючи на те, що теорія соціального обміну Дж. Хоманса створена в минулому столітті, у сучасній практиці використання цієї теорії актуальне у зв'язку з розвитком людського ресурсу підприємства сервісу, який стає значущим фактором конкурентної переваги. В основу теорії соціального обміну лягли роботи вчених біхевіористів, таких як Джордж Каспер Хоманс. Дж. Хоманс, які досліджували особливості поведінки індивідів у малих групах для підприємства.

Виявлена залежність між якістю спілкування людей та рівнем ефективності їхньої діяльності дозволила не тільки створити теорію, але дати практичні рекомендації керівникам підприємств [8]. Соціальну взаємодію Дж. Хоманс розглядає як процес обміну, головною метою якого є максимізація матеріальної та нематеріальної вигоди для учасників, а також мінімізація витрат.

Дієвою буде така система, яка дозволить співробітнику відчувати себе важливим та потрібним, що забезпечить реалізацію постулату цінності з теорії соціального обміну Дж. Хоманса [9]. У цьому реакція керівництва на дії співробітника (позитивна чи негативна) має бути негайною. Матеріальна винагорода є найсильнішою складовою трудової мотивації персоналу, проте не варто знижувати значущість нематеріальних стимулів, які створюють оптимальне робоче середовище для працівників сфери сервісу з великим комунікативним компонентом діяльності.

Заходи нематеріального стимулювання з часом показують велику ефективність, підвищуючи рівень довіри до керівництва, його функціональний авторитет, і навіть прагнення самовіддачі у роботі. Керівнику підприємства сервісу для створення команди необхідно сформувати систему мотивації, що охоплює цінності та цілі свого персоналу. Поєднання високої особистої відповідальності з творчою автономією ґрунтується на постулатах цінності та успіху теорії обміну.

Якщо робота буде заснована на теоретичних постулатах Дж. Хоманса, можна припустити, що працівники виконуватимуть свої трудові обов'язки якісно, це сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів та покращенню задоволеності персоналом. Незважаючи на те, що теорія соціального обміну

Дж. Хоманса дуже ефективно застосовується в реальному житті, вона неодноразово критикувалася з боку наукової спільноти [7].

Дж. Хоманс використовує поєднання економічного та поведінкового підходів до опису соціальної поведінки людини. Мотивацію працівника визначає поєднання вигоди та витрат. Тому теорію обміну часто критикували за акцент на індивідуалізм працівника. Разом про те, при побудові системи мотивації підприємства сервісу саме ця характеристика працівника може бути ключовим елементом. Дж. Хоманс не розглядає встановлення неформальних дружніх відносин між працівниками, а пояснює їхню професійну діяльність виходячи з виконання людьми професійних ролей. Це також можна використовувати при створенні системи мотивації, так як підприємства сервісу завжди мають більш високий показник плинності кадрів в порівнянні з іншими сферами. Можна зробити висновок про те, що в різноманітні наукових підходів та прикладних методів підвищення ефективності праці у сфері сервісу теорія соціального обміну Дж. Хоманса робить значний внесок, поєднуючи теоретичні постулати з практичними рекомендаціями. Одним з найважливіших результатів є створення міцної системи мотивації персоналу, заснованої на п'яти постулатах теорії соціального обміну Дж. Хоманса і включає як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Поєднання теоретичних основ та практичних результатів їх застосування дозволяє говорити про позитивний прогноз впровадження системи мотивації персоналу підприємств сфери сервісу на основі концепції Дж. Хоманса.

Список використаних джерел:

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В. Євась Т. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 328 с.
2. Богиня Д. П., Шевченко А.Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 4. С. 3-6.
3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 488 с.
4. Гринько Т.В. Інноваційний розвиток України: тенденції та проблеми. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 2013. №1/3 (9). С. 17-21.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
6. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

7. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ. КНЕУ, 2010. 251 с.
8. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. Новини, статті, журнал «MeНеджеR по персоналу». URL: <http://www.hrliga.com/index.php>.
9. Хоманс Дж.К. The Human Group. 1950. 484 с.

Лісовець А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Нині сучасні бізнес-структури можуть пристосовуватися до змін мінливого конкурентного середовища шляхом формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, тобто здатністю підприємств задовольняти потреби ринку, завдяки ефективному обмеженому використанню економічних ресурсів у порівнянні з конкурентами. Такі модернізовані підприємства виготовляються якісну продукцію та послуги, які забезпечують можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку, а також задовольняють особливі потреби споживачів.

Стратегія управління конкурентоспроможністю бізнес-структур базується на основних положеннях теорії управління, важливими складовими якої є мета, об'єкт і суб'єкт, функції, принципи та процес управління.

Мета керування конкурентоспроможністю сучасних підприємств полягає у забезпеченні їх стабільної роботи, не зважаючи на будь-які зміни зовнішнього середовища.

Об'єктом є необхідний рівень конкурентоспроможності, що сприяє забезпеченню діяльності сучасних бізнес-структур як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможності бізнес-структур є:

- власник підприємства;
- директор та його заступники і керівники підрозділів;
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства;
- державні і відомчі управлінські структури та органи.

З позиції процесного підходу керування конкурентоспроможністю підприємства розглядається як втілення певної сукупності управлінських функцій –

цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення діяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [1].

Функції управління конкурентоспроможністю сучасних бізнес-структур у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1) [2].

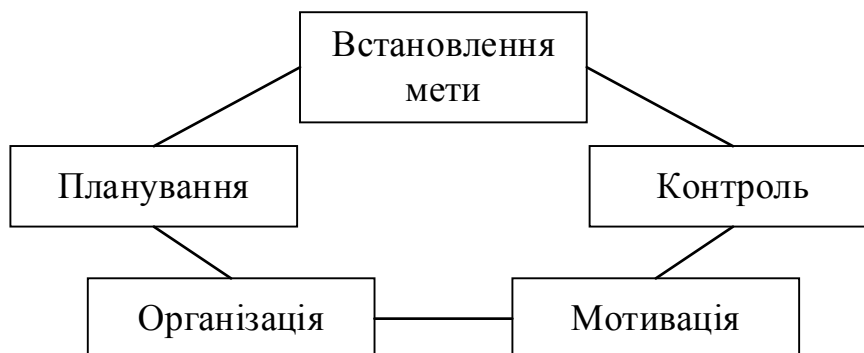


Рис. 1. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором

Базові принципи управління конкурентоспроможністю зображено на рис. 2.

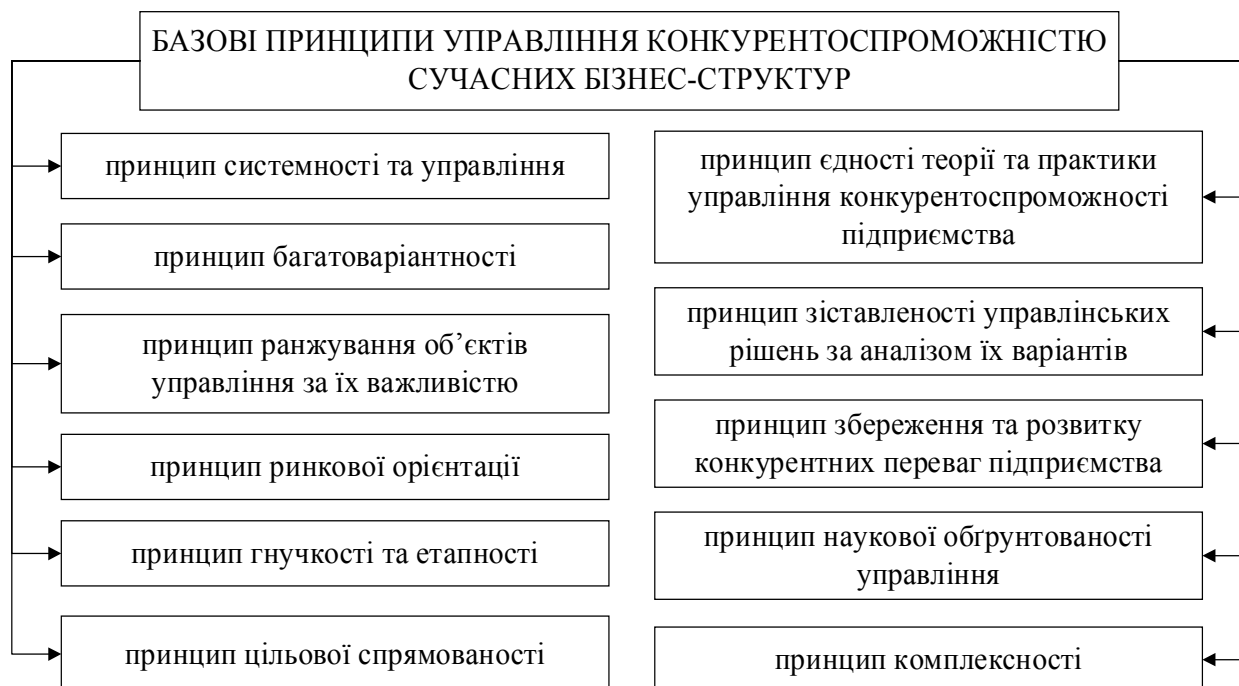


Рис. 2. Базові принципи управління конкурентоспроможністю сучасних бізнес-структур [3]

Отже, управління конкурентоспроможністю сучасних бізнес-структур вміщає в себе певний ряд дій, а саме: контроль конкурентного середовища та загальну оцінку галузі та ринку, аналіз конкурентоздатності підприємства та його конкурентів, вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств та їх реалізація.

Список використаних джерел:

1. Лепа Н.Н. Моделювання процесів управління розвитку промислових підприємств: монографія / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар. Донецьк: ЛТД, 2020. 347 с.
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 352 с.
3. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського*. Харків: ХАІ, 2018. Вип. 1 (9). С. 5–16.
4. Гринько Т.В., Стрепетова А.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 квіт. 2020 р. : у 7 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. Т. 5. С. 49-52.
5. Гринько Т.В., Лісовець А.М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в нових економічних умовах. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference, Vancouver, Canada (2-4 February 2022)* С. 890-898.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

Лісовець А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Зараз кожне підприємство прагне стати лідером на ринку, а також бути конкурентоспроможним. Отримання прибутку та підтримка оптимального рівня витрат є однією з важливих умов його розвитку. Якісно сформована система управління допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства та його прибутковість.

Управління витратами – це складний процес, що забезпечує формування оптимального рівня витрат підприємства [1]. Основні заходи, що сприяють зменшенню витрат виробництва відображено на рис. 1.

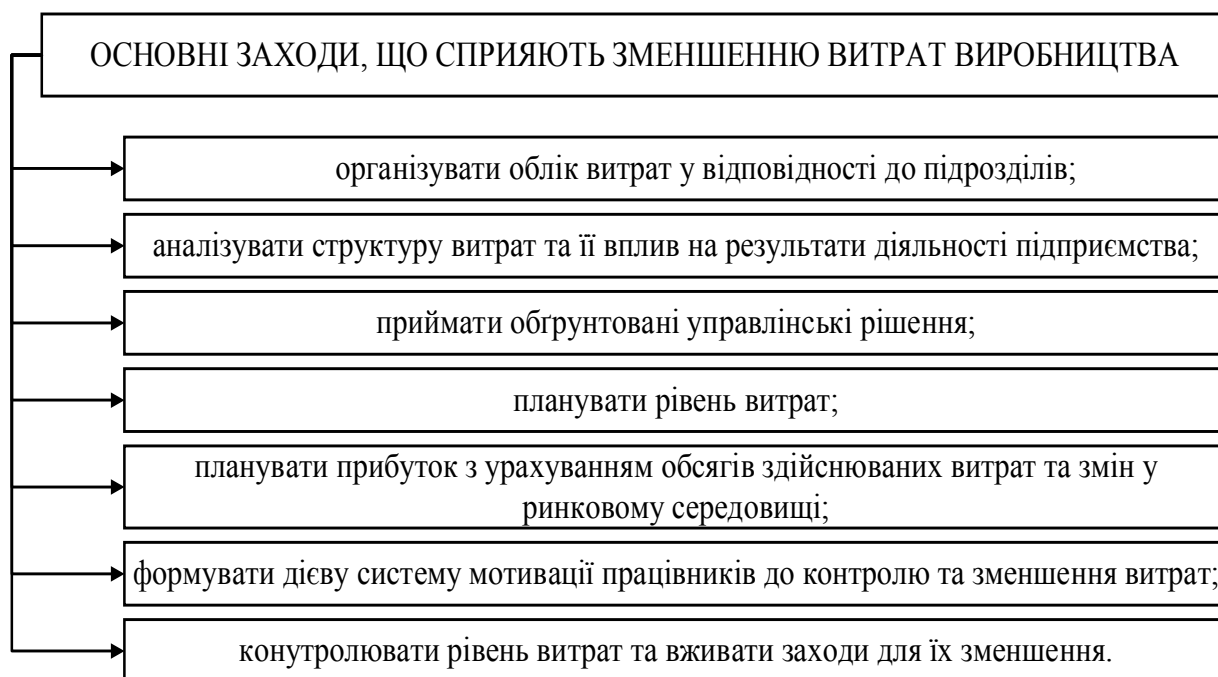


Рис. 1. Основні заходи, що сприяють зменшенню витрат виробництва

Джерело: складено авторами на основі [2]

Витрати – це важлива частина дослідження виробництва, адже саме з них починається робота підприємства. Якісно сформована система управління витратами допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок оптимізації рівня витрат. Варто зазначити, що оптимізація витрат – це найбільш важливий інструмент, який стимулює підприємство максимізувати власний прибуток. Підприємство повинно постійно шукати методи зниження витрат виробництва, які, в свою чергу, не мали би негативного впливу на якість товарів чи послуг. Основні заходи, що сприяють зменшенню витрат виробництва відображено на рис. 2.

На сьогоднішній день важливим завданням апарату управління є формування системи управління витратами виробництва, яка б змогла керувати витратами під час кожного виробничого циклу. Така система матиме ефективні результати роботи лише тоді, коли будуть враховані властивості кожного промислового

підприємства та будуть охоплені всі процеси, що виконуються. Такій системі потрібно відповідати певним принципам управління і відповідно зменшувати свої витрати з метою зростання прибутку, заради якого існує будь-який бізнес. Для ефективної та успішної роботи підприємства потрібно обов'язково навчитися правильно управляти витратами.

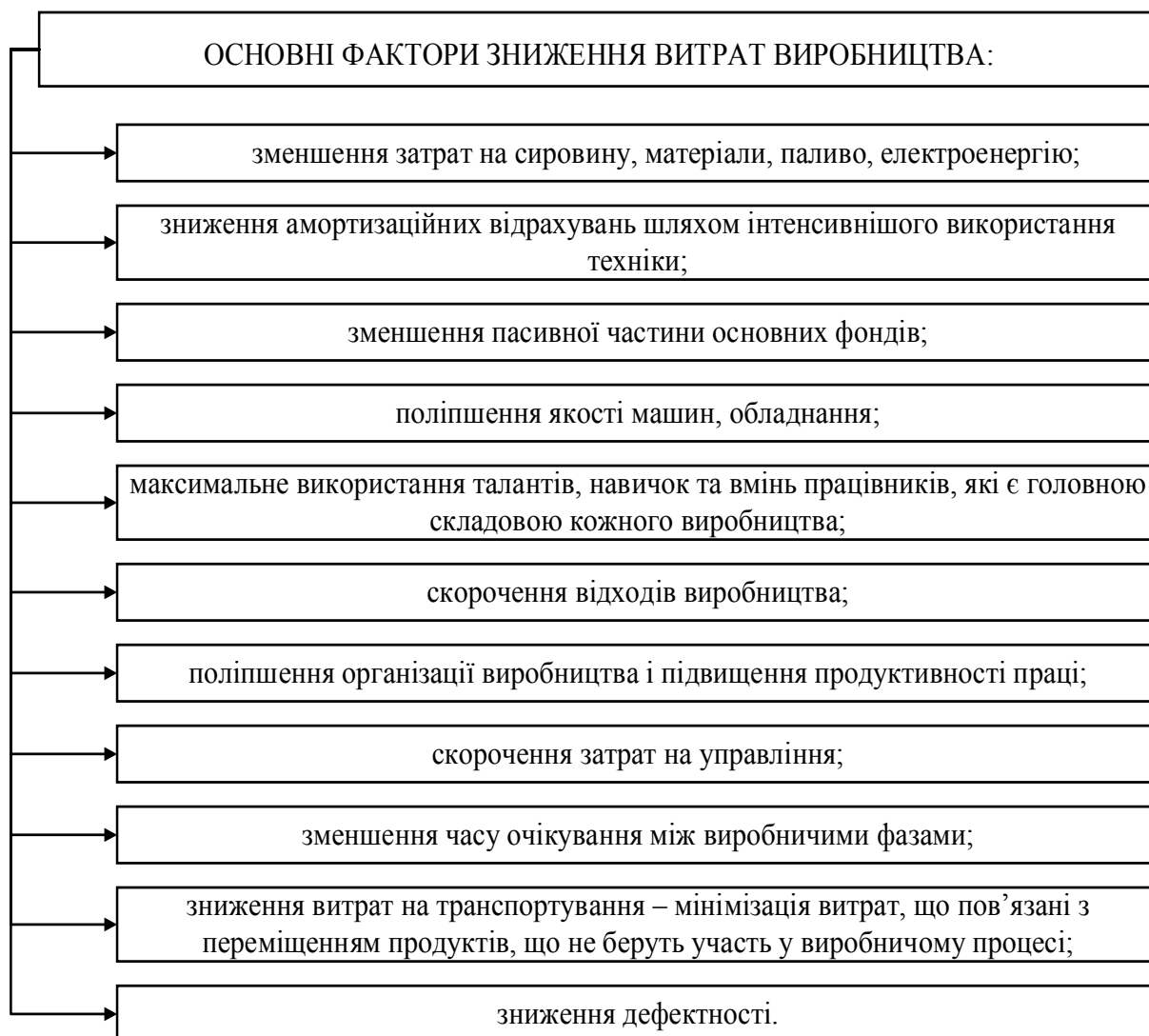


Рис. 2. Основні фактори зниження витрат виробництва

Джерело: складено авторами на основі [3]

Отже, система управління витратами буде ефективною, якщо її ресурси будуть раціонально використовуватись. Завдяки цьому система знаходить всі можливості, щоб зменшити витрати, стати конкурентоспроможнішим, а також забезпечити розвиток підприємства. Ефективно налагоджена система управління

витратами сприятиме процвітання та успішної роботи підприємства, в результаті якої покращується ефективність виробничо-господарської діяльності та підвищується його прибутковість.

Підприємцям варто більше уваги приділяти налагодженню системи управління витратами, знаходити нові способи оптимізації витрат, а також в своїй практиці більше застосовувати досвід інших компаній.

Список використаних джерел:

1. Попов О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3. К.: Видавничий центр «Академія», 2017. 532 с.
2. Гусарова Л.В. Управління витратами: загальні поняття про витрати і управління ними. Калькулювання витрат: конспект лекцій Л.В. Гусарова. К.: КНУБА, 2019. 44 с.
3. Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. Я. Качмарик, О. Верещинська. Науковий вісник НЛТУ: збірник науково-технічних праць. Львів, 2018. С.174-175.
4. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.
5. Гринько Т.В., Таранік А.А. Проблеми оптимізації експлуатаційних витрат в системі технічного обслуговування та ремонту промислових підприємств. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»*: у 11 т. (м. Дніпро, 23-24 березня 2017 р.). Дніпро: Біла К.О., 2017. Т. 5. С. 89-92.
6. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії»*, 2016. Вип. 2. С. 102-105.

Лісовець А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція є важливим інструментом механізму ринку, адже зараз присутня вона повсюди. За таких обставин кожне підприємство повинне бути конкурентоспроможним, тобто зможе випускати та реалізовувати свою продукцію з привабливішими властивостями, ніж товари конкурентів. Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це довгий послідовний процес пошуку управлінських рішень у всіх сферах діяльності та реалізація їх відповідно до наявної стратегії

довгострокового розвитку. Основні методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства відображено на рис. 1.

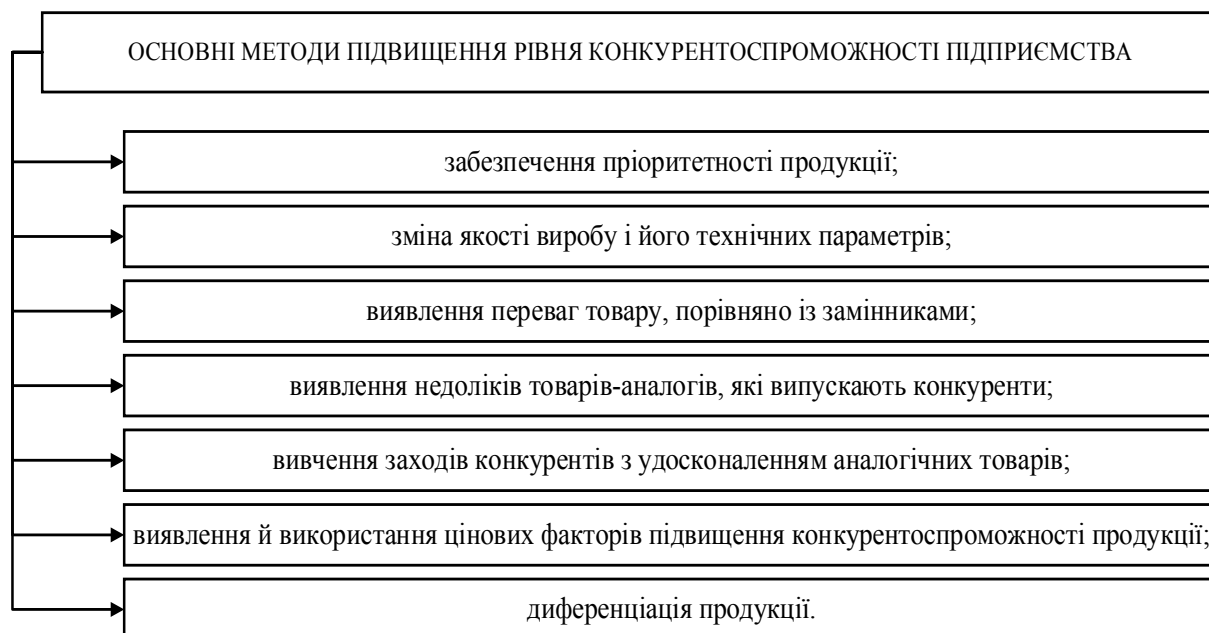


Рис. 1. Основні методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено авторами на основі [1]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від наявних певних конкурентних переваг підприємства. Існують два види конкурентних переваг:

1. Переваги у витратах, тобто такі підприємства випускають та реалізують схожі товари та послуги, порівняно з конкурентами, але з меншими витратами та відповідно з нижчою ціною.

2. Переваги у маркетингу, тобто такі підприємства здатні встановлювати більш високі ціни за рахунок особливих споживчих властивостей товару та обслуговування покупця після продажу.

Основні шляхи вирішення проблем, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства відображено на рис. 2.

Рівень конкурентоспроможності підприємства можна підвищити за рахунок здійснення інноваційної діяльності, що спрямована на використання результатів наукових досліджень, а також розробки та впровадження інноваційної продукції, яка повністю не буде схожа на товари конкурентів, тобто не матиме аналогів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства виробляти та реалізовувати кращі товари чи послуги, порівняно із конкурентами, за допомогою диференціації властивостей товарів або послуг.

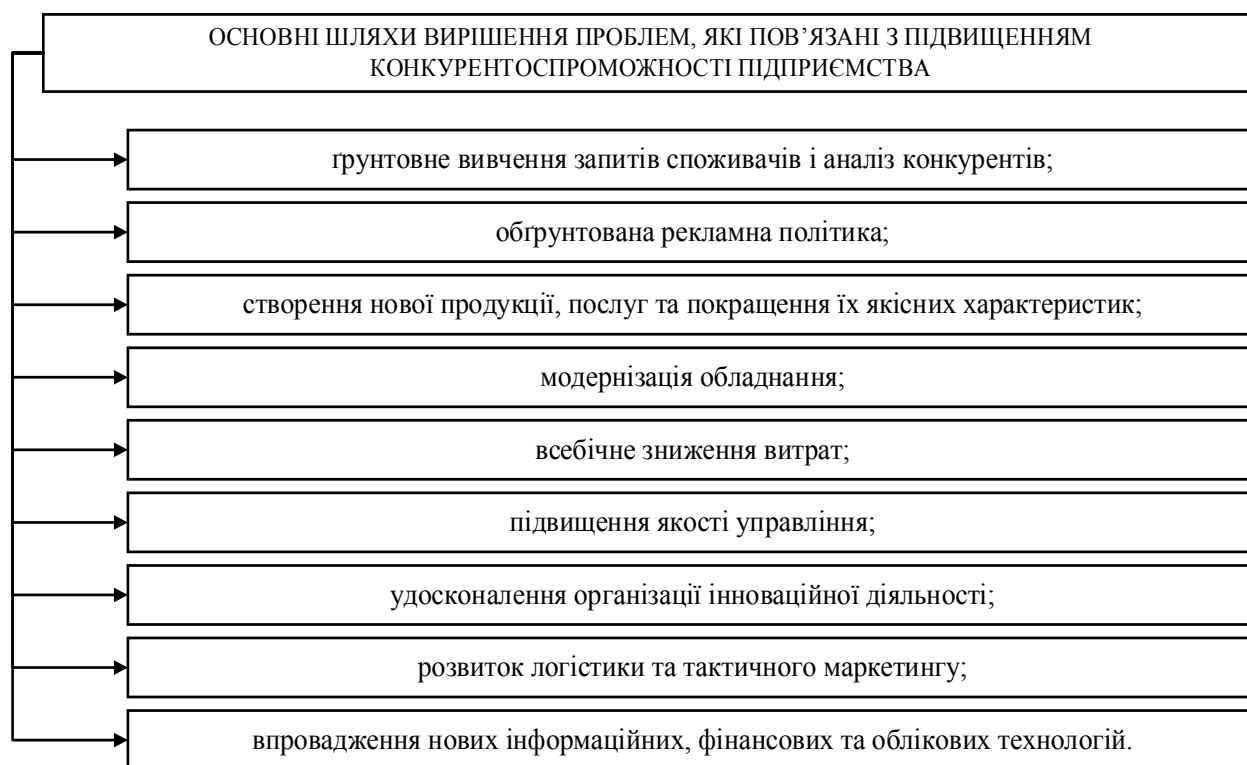


Рис. 2. Основні шляхи вирішення проблем, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2]

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розробляти та застосовувати комплексну систему заходів, які спрямовані на забезпечення якості продукції та послуг. Швидкість, якість, своєрідність, оперативність, орієнтація на споживача і результативність – це фактори, які допоможуть підприємству зайняти більш вигідну конкурентну позицію на ринку та забезпечити постійний попит покупців на товари і послуги. Для підвищення конкурентоспроможності потрібно пропонувати споживачам нові види продукції, знижувати ціни, запускати цікаві реклами та впроваджувати інновації. Управлінцям підприємств потрібно стежити за змінами, що відбуваються в сучасних умовах господарювання та вміти своєчасно адаптуватися до них.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Алещенко В.І. Вплив та взаємозв'язок ефективності та економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, Серія: Економіка і менеджмент*, 2020. Видавничий дім «Гельветика». Вип. 42. С. 4-11.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Спицька К.В. Formation of competitive strategy of the enterprise based on customer-oriented approach. *Бізнес-інформ*, 2021. № 11. С. 309–314
3. Харченко Т.Б. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки*. 2019. № 2. С. 70–73.
4. Шандова Н. В. *Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства*. Актуальні проблеми економіки, 2017. № 11. С. 48 – 50.
5. Янкового О. Г. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення* : моногр / за заг. ред. О.: Атлант, 2018. 470 с.
6. Grynko, T., Lisovets, A. Вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність підприємств. *IV International Scientific and Practical Conference Recent Scientific Investigation*, 11-12 of December, 2021, Oslo, Norway. С. 15-18.

Нєчаєва А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
РОБОЧОГО ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах час виступає важливим конкурентним фактором. Вихід з товаром на ринок раніше за конкурента, забезпечення необхідної якості і більш низької ціни в порівнянні з конкурентоспроможними колегами – це ключ до успіху бізнесу, а постійна стратегія, заснована на факторі часу, є основною вимогою фінансової стабільності. Реалізація такої стратегії неможлива без ефективного застосування та використання робочого часу.

Загальна частина робочого часу визначається як рівнем зростання виробництва, так і фізичними та психофізичними можливостями людини. Покращення застосування робочого часу виступає одним із заходів спрямованих на підвищення продуктивності та результативності праці, яке вимірюється співвідношенням інтенсивних та екстенсивних факторів розвитку виробництва. Для того, щоб забезпечити ефективність використання часу, необхідно забезпечити його нормування.

Насамперед, формування системи управління часу має спрямоване формування у співробітників трьох ключових складових компетентності у сфері часу, зокрема: емоційного переживання часу та його усвідомлення, організації часу

професійних дій, які є комплексним забезпеченням їх емоційної стабільності та самоорганізації [1, с. 281].

Для покращення ефективності та отримання необхідної результативності застосування робочого часу з встановленням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно:

- чітке планування цілей і задач на місяць;
- планування завдань та задач за складністю і терміновістю;
- проводити розподіл складних і великих задач на дрібні;
- виключати вирішення особистих питань протягом робочого часу;
- зосереджувати свою увагу на поточній справі та не намагатися відразу

декілька справ.

Ще одна проблема в управлінні часом – це непотрібні рішення, які забирають час. Кожний зроблений крок або рішення погіршує можливість в прийнятті подальших рішень. Щодня виникає нагода у прийнятті безлічі рішень та виборів різних ступеней важливості. Чим більша концентрація керівника на незначних речах – тим менш зосереджена його увага на тому, що справді є дуже важливим. Вирішенням цієї проблеми можуть стати мінімізація незначних рішень, автоматизація виконання повсякденної рутинності [2].

Одним з найпоширеніших способів підвищення нормування праці працівників служить перехід до гнучкого режиму праці, що дозволяє забезпечити чіткий обсяг робіт, тобто надавати матеріал протягом дня; надійне обслуговування наявних робочих місць за винятком щоденного налагодження обладнання; забезпечення високого рівня кооперування усередині виробничих процесів; наявність необхідної кількості працівників на підприємстві, які здатні виконувати одну роботу; їх тісна взаємодія у бригаді чи цеху; можливість відсутності регулярного використання робочим часом протягом зазначеного календарного періоду тощо [3].

З проведеного аналізу використання праці для підприємства можна дійти невтішного висновку, що час роботи має бути щонайменше, ніж допускається досягнута продуктивність праці, бо в іншому випадку може значно погіршитися темпи розвитку соціально-економічної сфери. Небажано також збільшення тривалості роботи понад встановлені рівні, оскільки це тягне у себе подальшу

перевтому працівників, зменшення їх вільного часу, негативно б'є по продуктивності праці, якості продукції. Таким чином, підприємство та роботодавець, а також держава загалом не вигідно. Тому суспільству цікаво суворе дотримання встановлених робочих днів.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Економіка і суспільство. 2018 №14. С. 28 – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1698-bunyak-n-m>.
2. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2018. № 12. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Лавренчук Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах ведення бізнесу – це необхідна умова підвищення ефективності діяльності підприємства, створення, розвитку та впровадження ринкових конкурентних переваг. По суті, маркетинг – є просування товарів і послуг від виробників до споживачів, при цьому відбувається систематичне збирання та використання цієї інформації для вивчення стану, уподобань і настроїв споживачів з метою створення нових споживчих товарів і послуг для різних видів підприємницької діяльності.

Маркетинг впливає на всі етапи формування доходу суб'єкта господарювання та накопичення прибутку, а в кінцевому підсумку впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Система управління маркетингом підприємства впливає на покращення та підвищення ефективності його діяльності. Перш за все, маркетингові служби досліджують усі аспекти ринку, з якими суб'єкти бізнесу стикаються під час своєї діяльності. По-друге – маркетингові послуги

необхідна складова для формулювання та впровадження стратегій поведінки підприємства на ринку.

В сучасному світі суб'єкти господарювання можуть досягти успіху лише в тому випадку, якщо вони не ігнорують потреби споживачів. Підвищення ефективності їх діяльності вимагає ринкових досліджень і задоволення максимальних вимог покупця на товарному ринку. В даному разі маркетинг виступає певним дослідженням поведінки споживачів, у тому числі їх потреб і вимог з метою покращення маркетингової діяльності підприємств. Тому діяльність маркетингу суб'єктів господарювання починається з дослідження споживачів та їх потреб.

Підтвердженням останньому, стає найпоширеніша ієрархія потреб за А. Маслоу, де відповідно до маркетингового підходу, потреби поділяються на фізіологічні (голод, холод, спрага), самозбереження (безпека, захист), соціальна самооцінка (соціальний статус, визнання), самоствердження (самореалізація і саморозвиток) [1]. Такий підхід постає визначальною передумовою у виявленні споживчих потреб, що є однією з головних цілей проведення маркетингових досліджень та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Так маркетингові дослідження підприємств направлені на розуміння потреби споживачів, це може передбачити їх майбутню поведінку та ймовірність придбання певного товару. Також при дослідженні споживачів товарного ринку важливу роль відіграють фактори мотивації для купівлі товарів, зокрема [2]:

- мотивація прибутку (бажання людини розбагатіти);
- мотив до зниження ризику (потреби безпеки);
- мотивація визнання (потреби статусу, престижу);
- зручна мотивація (надія покращити своє життя);
- вільна мотивація (самостійна потреба);
- пізнавальна мотивація (потреби розвитку).

Важливу роль маркетингу відіграє і поступове вивчення структури ринку. Перший етап – вивчення конкурентів, тобто оцінка ступеня конкуренції на вибраному ринку (повна, недосконала конкуренція чи монополія). Далі потрібно звернутись до конкурентів – яку частину ринку контролюють конкуренти,

наскільки швидко вона розвивається, якість продукції конкурентів, її ціни, форми реклами та збуту, технічна підтримка. Завдяки правильному дослідженню можна з'ясувати недоліки та переваги конкурентів, зрозуміти їх переваги та недоліки, що безсумнівно вплине на прибуток та розвиток підприємства.

Вивчаючи різні аспекти, з якими доводиться стикатися суб'єктам бізнесу, відділ маркетингу допомагає заощадити витрати на пробні товари направлені на ринок щодо визначення їх ефективності. Хоча підприємство і витратило деякі гроші на проведення такого дослідження, але вони потім окупляться. В цьому полягає повнота ролі маркетингових досліджень у підвищенні ефективності та покращенні управління бізнес суб'єктами. В даному разі відділ маркетингу проводить роботу з дослідження ринку, конкурентів і споживачів, щоб сформулювати плани дій у виробничій сфері – передбачити, які продукти найбільше потребують задовольнити потреби споживачів, визначити якість у порівнянні з конкурентами, а також сформулювати правила та прогнози для нових продуктів щодо визначення їх життєвого циклу.

Такий підхід постає основою сформулювати товарну політику підприємства, в якій під товаром розуміється основа для його виготовлення і кінцевого споживання. У цьому випадку маркетинговий характер товару дещо відрізняється від загальноприйнятого, оскільки товар у загальному розумінні є так званим продуктом у маркетингу, і є невід'ємною частиною його супроводу: реалізація продукту та відповідна його підтримка – комплекс заходів щодо транспортування, пакування, зберігання, обліку та використання товару.

Група підтримки продукту включає заходи, які допомагають продукту підтримувати його споживчу якість для продажу, а також заходи щодо правильного використання продукту та супутніх продуктів. Крім того, коли для продукту використовують маркетингові інструменти (дизайн, реклама, продаж), він стає продуктом споживання.

Отже, продукт у маркетингу складається з просування продукту, його підтримки та маркетингових інструментів. Внаслідок чого, удосконалення управління маркетинговою діяльністю повністю залежить від потреб споживачів, тому підприємству при необхідності потребується змінювати свою товарну стратегію і створювати нові продукти для подальшого сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Маслоу А. Теорія мотивації. Пер. з англ. за ред. Л.А. Волкової, Ю.М. Каптуревського. Київ. 2003. 896 с.
2. Смирнов Ю.М., Шадрова Ю.В. Методологія управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Науково-практичний міжгалузевий журнал*. 2015. № 5 (55). С. 56–63.
3. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. № 12. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9703>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4
5. Гринько Т. В., Стрепетова А.М. Інтернет-технології як інструмент маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. Конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. Т. 7. Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни. – Дніпро: Біла К.О. 2018. – С. 69–72.*

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Фоменко О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОКУПНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПРОЕКТУ ERP

В сучасній економічній системі важко уявити успішну компанію, лідера ринку, яка б не використовувала у своїй діяльності систему планування ресурсів підприємства (ERP), або хоча б не почала підготовчу роботу по її впровадженні.

Коли висувається пропозиція щодо впровадження системи планування ресурсів підприємства (ERP), завжди задаються два питання: скільки це буде коштувати, та який період її окупності. Завжди бажано провести аналіз витрат і переваг перед тим, як приступати до проекту ERP. Правильно виконаний аналіз рентабельності інвестицій створює бізнес-обґрунтування проекту. Організація має кращу позицію для прийняття рішення, встановлення цілей і термінів. Цей аналіз також створить базу, яку можна використовувати для вимірювання майбутньої продуктивності системи. Приклад деяких зарубіжних ERP-систем: «mySAP ERP», «MySAP All-in-One», «SAP BusinessOne» [1].

Рентабельність інвестицій для проекту ERP являє собою показник завершеної перевірки та поетапний план, який визначає, коли будуть потрібні гроші та на що вони будуть використані. Розрахунок рентабельності інвестицій

проводиться шляхом ділення грошового прибутку на витрачену суму. Хоча простіше розрахувати витрати для проекту ERP, важко визначити прибуток, оскільки деякі вигоди від проекту є нематеріальними і не піддаються кількісному виміру. Як правило, рентабельність інвестицій передбачає період окупності, який є періодом часу, що витрачається на кумулятивні витрати, дорівнює сукупній вартості інвестицій.

Деякі з кількісних і відчутних переваг системи ERP згадуються нижче:

- Впровадження ERP не призводить до скорочення персоналу (звільнення кількох нижчих позицій фонду оплати праці та кредиторської заборгованості компенсується додатковим високооплачуваним ІТ-персоналом).

- Зменшення рівня запасів, включаючи сировину, незавершене виробництво та готову продукцію, завдяки покращеному плануванню та контролю.

- Зменшення вартості матеріалів завдяки вдосконаленню методів закупівель і кредиторської заборгованості.

- Зменшення вартості робочої сили завдяки кращому розподілу та скороченню понаднормової роботи працівників, безпосередньо задіяних у виробництві, таких як техніки та кваліфіковані робітники.

- Підвищення пропускну здатності виробництва за рахунок кращого планування критичного обладнання та операцій субпідрядників за рахунок мінімізації дефіциту, перерв і переробок.

- Зниження вартості післяпродажного обслуговування.

Крім матеріальних благ, існують також такі нематеріальні вигоди:

- Інтеграція інформації забезпечує ефективність, прозорість та ефективну адміністративно-інформаційну систему (МІС).

- Зменшення помилок, точність обліку інвентаризації.

- Покращене обслуговування клієнтів, своєчасне відправлення, короткий цикл від замовлення до відправлення.

- Встановлення стандартизованих процедур.

- Покращений контроль бухгалтерського обліку та скорочення циклу продажів до каси.

- Відповідність законодавству та нормативним вимогам.

- Розрахунок рентабельності інвестицій [2].

Не існує стандартного методу розрахунку рентабельності інвестицій для проекту ERP, але структурований метод аналізу досяжний. Це може бути занадто громіздким і суб'єктивним, щоб врахувати нематеріальні вигоди, але ці фактори є важливими для створення загального обґрунтування бізнесу, і в багатьох випадках, коли рентабельність інвестицій не розраховується, формують базову мету для проекту.

Першим кроком є визначення вартості різних компонентів проекту, таких як плата за консультації, плата за ліцензію, вартість модифікації та впровадження, вартість обладнання тощо. Плату за обслуговування протягом попередньо визначеного періоду (скажімо, протягом трьох або п'яти років) слід додати, щоб отримати Загальна вартість володіння за вказаний період. Розрахункові витрати повинні бути поетапними протягом періоду, що використовується для розрахунку загальної величини цільових витрат (ТСО) [3].

Наступним кроком є більш складна частина, яка полягає в оцінці очікуваних вигод за певний період часу. Для оцінки цих цифр слід проводити широкі консультації та посилення на статистичні дані, що впливають із різних звітів опитувань. Переваги в основному будуть від зниження рівня запасів, операційних витрат, вартості робочої сили та покращення виробництва. У той час як останні три елементи матимуть прямий вплив на звіт про прибутки та збитки, зменшення запасів призведе до вивільнення додаткових грошових коштів, які можна віднести до річної вартості заощаджень на основі стандартної внутрішньої норми прибутку організації.

Взаємозв'язок між витратами та вигодами, що поетапні в часі, прогнозує поетапну рентабельність інвестицій, яка на початку буде негативною, а протягом періоду окупності стане позитивною [4].

Рентабельність інвестицій є дещо проблематичною, особливо з точки зору невимірних цифр. Але це є показником успіху проекту. Вимірювання рентабельності інвестицій у багатьох випадках допомагають спеціально підтримати зацікавлених сторін проекту, що підвищує шанси на успішне завершення проекту.

Список використаних джерел:

1. Деніел О. Лірі. ERP СИСТЕМИ. Сучасне планування та управління ресурсами підприємства. URL: https://www.koob.ru/o_leary/erp_sistemi (дата звернення: 04.12.2021).

2. Гайфуллин Б.Н., Обухов И.А. Автоматизация систем управления предприятиями стандарта ERP/MRP II. Київ: Центр прикладних досліджень, 2020. 56 с
3. Ильпин В.В. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью. 2012. 348 с URL: <http://www.softline.kiev.ua/ru/avtomatizatsiya-biznesa/erp-sistemy.html> (дата звернення: 04.12.2021)
4. Калянов Г.Н. Case-технологии. Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. URL: http://www.cio.com/article/40323/ERP_Definition_and_Solutions (дата звернення: 04.12.2021).
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». Інвестиції: практика та досвід, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

Канд. екон. наук Остапенко Т. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління результатами підприємства являє собою складний механізм, що дозволяє забезпечити ефективність роботи підприємства шляхом виконання певного набору функцій управління, основними з яких є планування, організація, мотивація і контроль.

Управління результатами діяльності підприємства передбачає застосування загальних правил управління, серед яких цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархічність, взаємозалежність, оптимальність (потрібно вибрати найкраще управлінське рішення в конкретній ситуації), гнучкість, тобто можливості системи управління налаштовуватися під фактори навколишнього середовища [1]. Управління фінрезультатами діяльності підприємства передбачає виконання облікової функції, формування результатів на підставі чітко встановленої мети діяльності підприємства, встановленої доходності, аналізу тенденцій прибутку.

Управління прибутком підприємства передбачає спрямування частини прибутку до бюджетів різних рівнів, сплатою податків, та за іншими напрямками

використання. Управління прибутком підприємства передбачає контроль використання прибутку, його аналіз в динаміці за кілька років, а також управління елементами його формування, що включають доходи, витрати.

До основних методів управління прибутком діяльності організації відносяться: планування прибутку, розподіл прибутку; факторний аналіз прибутку тощо. У набір функцій управління прибутком організації входять: фінансовий аналіз, фінансове прогнозування, планування фінансових ресурсів, оперативне регулювання фінансів, контроль за їх станом і облік фінансових ресурсів тощо [2].

До методів управління доходами і витратами відносять:

- методи детермінованого і стохастичного факторного аналізу;
- методи ринкового ціноутворення;
- методи організації виробництва і т.д.
- методи оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- методи оптимізації портфельних інвестицій;
- методи фінансової математики;
- методи визначення прибутковості фінансових інструментів [2; 3].

Управління прибутком від продажів передбачає:

- чітке визначення виду бізнесу, що забезпечує найбільший прибуток;
- збільшення обіговості активів, що забезпечують збільшення маси одержуваного прибутку;
- раціональне використання коштів, вкладених в майно організації [4].

Управління валовим прибутком передбачає:

- максимізацію доходів за наявними джерелами;
- розширення номенклатури джерел формування балансового прибутку [4].

Управління оподатковуваним прибутком передбачає широке використання пільг з оподаткування відповідно до чинного законодавства, що зменшують розмір податку з прибутку і забезпечують збільшення прибутку в розпорядженні організації.

Управління чистим прибутком передбачає визначення правила розподілу прибутку відповідно до конкретних умов господарювання. Розподіл чистого прибутку – це питання інвестиційної, технічної та дивідендної політики [4].

Для підвищення прибутку можна використовувати комплекс напрямів (заходів), спрямованих на підвищення ефективності управління організацією.

Дані заходи спрямовані на стабільне отримання прибутку і відповідні збільшення рентабельності організації.

До напрямів збільшення прибутку відноситься зниження виробничих витрат та витрат з продажу продукції.

Для виявлення напрямів для зниження собівартості необхідне вивчення рівня виробництва, використання основних засобів, матеріальних ресурсів, трудових ресурсів, господарських зв'язків.

Незалежно від обраного напрямку, в будь-якому випадку, збільшення прибутку підприємстві породжує збільшення суми відрахувань до державного бюджету у вигляді податків (податку на прибуток, єдиного податку, військового збору тощо).

Список використаних джерел:

1. Кисиль О. Управління фінансовими результатами підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. №1. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/1/upravlinnya-finansovimi-rezultatami-pidpriyemstva-2/>
2. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 440 с.
3. Короткевич А.И., Куриленок К.Л., Лапко Б.В., Шпарун Д.В. Экономический анализ деятельности организации (предприятия). *Учебнометодический комплекс*. Минск: БГУ. 2018. 313 с.
4. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал». 2011. 424 с.

Д-р філос. наук Павлова Т. С., канд. екон. наук Павлов Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ЧИННИКІВ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЕКОНОМІЧНИМИ АГЕНТАМИ

В процесі суспільної взаємодії між людьми часто виникають конфлікти інтересів. Навіть у тих випадках, коли відносини мають бути взаємними, майже завжди існують способи «перетягнути ковдру на себе». Наприклад, коли здійснюється обмін з іншою людиною, переговори є процесом, який дозволяє різним сторонам заявляти про свої прагнення та відстоювати власні інтереси.

Крім того, в ході здійснення обміну, навіть за наявності договору, часто є можливість в однієї з залучених сторін, обманювати іншу сторону в процесі досягнення власних цілей. Під час співпраці або спільної роботи часто можна отримати вигоду з різного роду внесків інших людей і, отже, є економічний стимул спробувати отримати вигоду від наявності таких зовнішніх факторів.

Також, за своєю природою, деякі ситуації ускладнюють масштаби цієї внутрішньої дилеми. В економічній літературі такі ситуації називають соціальними дилемами, у тому числі відомою «дилемою ув'язненого», що застосовується у широкій галузі соціальних наук: економіці, психології, філософії, соціології.

Тим не менш, егоїстична природа, яка характеризує будь-яку людину, про яку згадує Адам Сміт у роботах «Дослідження про природу і причини багатства народів» [4] та «Теорія моральних почуттів» [3] може бути перешкодою для співпраці в рамках груп економічних агентів. Таким чином, в економічних науках (зокрема, в теорії ігор), спочатку вважається, що при соціальних дилемах неможливе будь-яке співробітництво через те, що індивіди є не просто раціональними, але насамперед егоїстичними. Тим не менш, люди є соціальними істотами, і ніхто не в змозі вижити поодиночці, тому необхідно, щоб вони могли мирно взаємодіяти і спілкуватися один з одним. Адам Сміт, у своїй більш ранній і менш відомій більшості сучасних економістів роботі «Теорія моральних почуттів» [3] стверджує про те, що співробітництво між індивідуумами стає можливим завдяки симпатії, тобто емоційного процесу, який можна порівняти з формою співпереживання, завдяки чому люди можуть поділяти почуття інших. Симпатія, на думку Адама Сміта, також допускає певну моральну близькість між двома людьми з одночасним визнанням того, що обидва відчувають. Симпатія також є взаємним емоційним зобов'язанням, що допомагає людям координуватися і перебувати у згоді, що надає їй центральну роль у соціально-економічних відносинах. Така здатність розділяти почуття інших є однією з основ співробітництва завдяки пристрасті до того, що можна отримувати любові до себе ще більше за допомогою позитивних емоцій, які виникають в одних індивідуумів при соціальній поведінці інших.

Виникнення експериментальної економіки та соціальної психології дало можливість перевірити з наукової точки зору поведінку індивідів при

соціальних дилемах, представлених у вигляді економічних ігор, таких як «Дилема ув'язненого» (Prisoner's dilemma), «Ультиматум» (Ultimatum game), «Диктатор» (Dictator game), а також «Гра на створення суспільного блага» та дало змогу встановити, що зроблені згідно з класичною моделлю прогнози, спростовуються в теорії ігор [6]. Такі різні результати привели деяких економістів до перегляду традиційного уявлення про економічних агентів та постановки питання про те, що робить можливим співпрацю між людьми в окремих особливих ситуаціях.

Зберігаючи канонічні межі раціональності, моделі від поведінкової економіки припускають, що егоїстична мотивація не є єдиною в процесі прийняття рішень економічними агентами. Скоріш за все, дані моделі враховують безліч мотивацій, які можуть змінюватись в залежності від змісту конкретного рішення та особистостей економічного агента. Таким чином, у соціальній взаємодії крім матеріального егоїстичного благополуччя були взяті до уваги і додаткові мотивації. Таке розширення джерел задоволення індивіда шляхом включення різноманітних мотивацій дало можливість будувати реалістичні моделі з високою точністю прогнозування в рамках методології експериментальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Смит А. Теория нравственных чувств. М.: Республика, 1997. 352 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. В 2 т. Москва: Наука. 1993. 570 с.
3. Camerer, C., & Ho, T.-H. (2015). Behavioral game theory, experiments and modeling. In H. P. Young & S. Zamir, (Eds.), *Handbook of game theory* (pp. 517-573). Amsterdam: Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-444-53766-9.00010-0.
4. Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 63–87. doi: 10.1016/s1090-5138(04)00005-4

Пащенко О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В даний час в результаті збільшення продуктивності праці з'являються передумови для підвищення рівня її оплати, при цьому важливою умовою є той факт, що кошти на оплату праці необхідно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи її оплати.

Заробітна плата (оплата праці працівника) – це «...винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов виконуваної роботи, а також компенсаційні виплати у вигляді доплат та надбавок, в тому числі за роботу в умовах що відхиляються від нормальних, роботу в особливих умовах і на територіях що зазнали певного забруднення та інші виплати компенсаційного характеру, а також стимулюючі виплати: доплати та надбавки стимулюючого характеру (премії, інші заохочувальні виплати)» [1, с.58].

Система заробітної плати являє собою комплекс методів та способів визначення необхідної системи встановлення ступеня заробітної плати, принципів її диференціації, властивостей роботи та її підсумків, а також обставин роботи і фінансових результатів роботи підприємства.

Сьогодні актуальність підвищення мотивації оплати праці в тому, що проблеми формування організації оплати праці залишаються важливими поруч із зміною ринкової кон'юнктури, і навіть виступають ключовою ланкою в аналітико-економічній діяльності підприємств різних сфер економічної діяльності. Так провідні вчені-економісти у своїх працях виділяють завдання організації заробітної плати на підприємствах як «...підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні та використанні резервів своєї праці; усунення зрівняльного підходу до оплати праці; забезпечення залежності розміру заробітної плати від кількості та якості праці; стимулювання зростання технічного та організаційного рівня виробництва як заходу зниження собівартості та підвищенні якості продукції; залучення трудового колективу до активної участі в оцінці індивідуальних результатів праці та розподілі колективного заробітку; оптимізування співвідношення в оплаті праці працівників різних категорій з урахуванням склад-

ності виконання робіт, умов праці, досягнення кінцевих результатів виробництва та конкурентоспроможності продукції» [2, с.116].

З точки зору аналізу заробітної плати, заробітна плата є джерелом виявлення резервів для створення необхідних ресурсів зростання та вдосконалення праці, а також нововведенням нових додаткових форм оплати праці працівників. Методи аналізу оплати праці вибираються залежно джерел, де набір методів включає: анкетування, експрес-аналіз, експертний опит, метод «Дельфі», аналіз статистичних даних та ін. щодо діяльності підприємства. Внаслідок чого, для підвищення оплати праці необхідно проводити такі заходи [1, с.141]:

- 1) підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні та використанні резервів своєї праці;
- 2) усунення зрівняльного підходу до оплати праці, забезпечуючи залежність розміру заробітної плати від кількості та якості праці;
- 3) стимулювання росту технічного та організаційного рівня виробництва, зниження собівартості та підвищення якості продукції;
- 4) залучення трудового колективу до активної участі в оцінці індивідуальних результатів праці та розподілі колективного заробітку;
- 5) оптимізувати співвідношення в оплаті праці працівників різних категорій з урахуванням складності виконання робіт, умов праці, досягнення кінцевих результатів виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, на нашу думку форма оплати праці повинна включати сукупність її систем, згрупованих за критерієм виміру результатів праці та оцінкою виконаної роботи і її оплати. До рекомендацій щодо вдосконалення оплати праці можна віднести:

1 Преміювання – розробка підприємством концепції преміювання може бути спрямована на збільшення виробництва продукту або обмеження його. Однак у кожному разі премії необхідно сплачувати співробітникам при досягненні або перевиконанні певного обсягу роботи за значного коефіцієнта темпу діяльності. Подібним способом можна вирішити два ключові напрями поліпшення оплати роботи працівників, це значне збільшення спонукального впливу тарифної оплати та збільшення спонукального впливу надтарифних виплат (премій, надбавок, розподілу згідно з КТУ надтарифної частки групового фонду оплати).

2 Нормування праці – одне із значних компонентів поліпшення оплати

праці. Це дає змогу визначити співвідношення між розміром витрат виконаної роботи та величиною її оплати за певних обставин.

3 Створення якнайбільше робочих місць для підприємства, так як на сьогодні безробіття є істотно вищим повної зайнятості та швидкого зростання заробітної плати на підприємствах, що спонукає керівництво до «заморожування» певної частки оплати праці.

4 Бонуси, які співробітники можуть отримувати за досягнені високі результати. Серед яких можуть бути не грошові стимули, пільги, у тому числі тривалість відпустки або гнучкий графік роботи, а також натуральні форми оплати: поїздки, одяг, користування автотранспортом підприємства, обладнання для домашньої роботи, транспортні та телефонні витрати.

Отже, заробітна плата є умовою мотивування до роботи, і передбачає собою фінансовий поштовх з метою спонукання співробітника до інтенсивної роботівіддачі. При цьому основою концепції оплати праці, є тарифні ставки (оклади), премії, доплати, надбавки та інші виплати, встановлені законодавством. Проте існує й маса змін та способів оплати праці, і використання цих способів на підприємствах є необхідним ресурсом зростання та вдосконалення оплати праці в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

- 1 Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: Монографія. Вінниця, 2015. 135 с.
- 2 Покатаєва О.В., Кошулинська Г.О., Демиденко К.І., Демиденко М.К. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони*. 2017. № 3. С. 139–144.

Д-р екон. наук Петрик І. В.

ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» (Україна)

KAIZEN AS A TOOL

FOR RESTRUCTURING BUSINESS PROCESSES

Kaizen can be described as a continuous approach to creating a more efficient business processes designed to transfer the system to a new level, including also in the logistics sector. The key elements of the Kaizen system are: an order to perform

tasks; discipline, especially regarding the timetable for implementing specific areas of change; establishing and ensuring the process of informing company employees about the introduction of relevant changes in the enterprise; an explanation of why these or other changes are intended; clear definition of employee obligations with appropriate reporting; improving the quality of business processes while reducing costs.

Despite the high level of effectiveness of the implementation of Kaizen in a logistics company, before using it, company should familiarize itself with the main questions that logistics companies usually have to answer.

One of the main questions that companies in the supply chain should ask is: when exactly should Kaizen be implemented? Because enterprises that do not meet this philosophy may face significant problems related to the resistance or misunderstanding of employees of both their own enterprise and enterprises – partners of the logistics business process, and thus efficiency, time and ease of implementation may deteriorate. Therefore, before introducing the Kaizen philosophy, it is advisable to conduct trainings, justify the causality of changes, and provide adequate motivation for those involved in the process. Since Kaizen is a process of continuous improvement, its tools often require changing paradigms of understanding business process development. It is difficult to ensure continuity of continuous improvement without adopting this philosophy as optimal for an enterprise in appropriate market conditions. After the introduction of Kaizen, the company should feel changes in the approach to employees' work, changes in communication processes, motivation of employees, etc. The Kaizen process in the supply chains motivates them to cooperate closely, develop a unified strategy and unify internal business processes to typical for partners. This approach reduces the risk of partners rejecting changes, and also increases the level of initiative and trust between logistic business process entities.

In addition to indicating the time to implement Kaizen in the enterprise, it is advisable to take into account the lack of willingness of employees to perform tasks in non-standard, often uncomfortable cases when it is necessary to acquire new knowledge, change attitudes or attitudes towards known processes, spend more time on operations that have occurred at reflex level. Because some

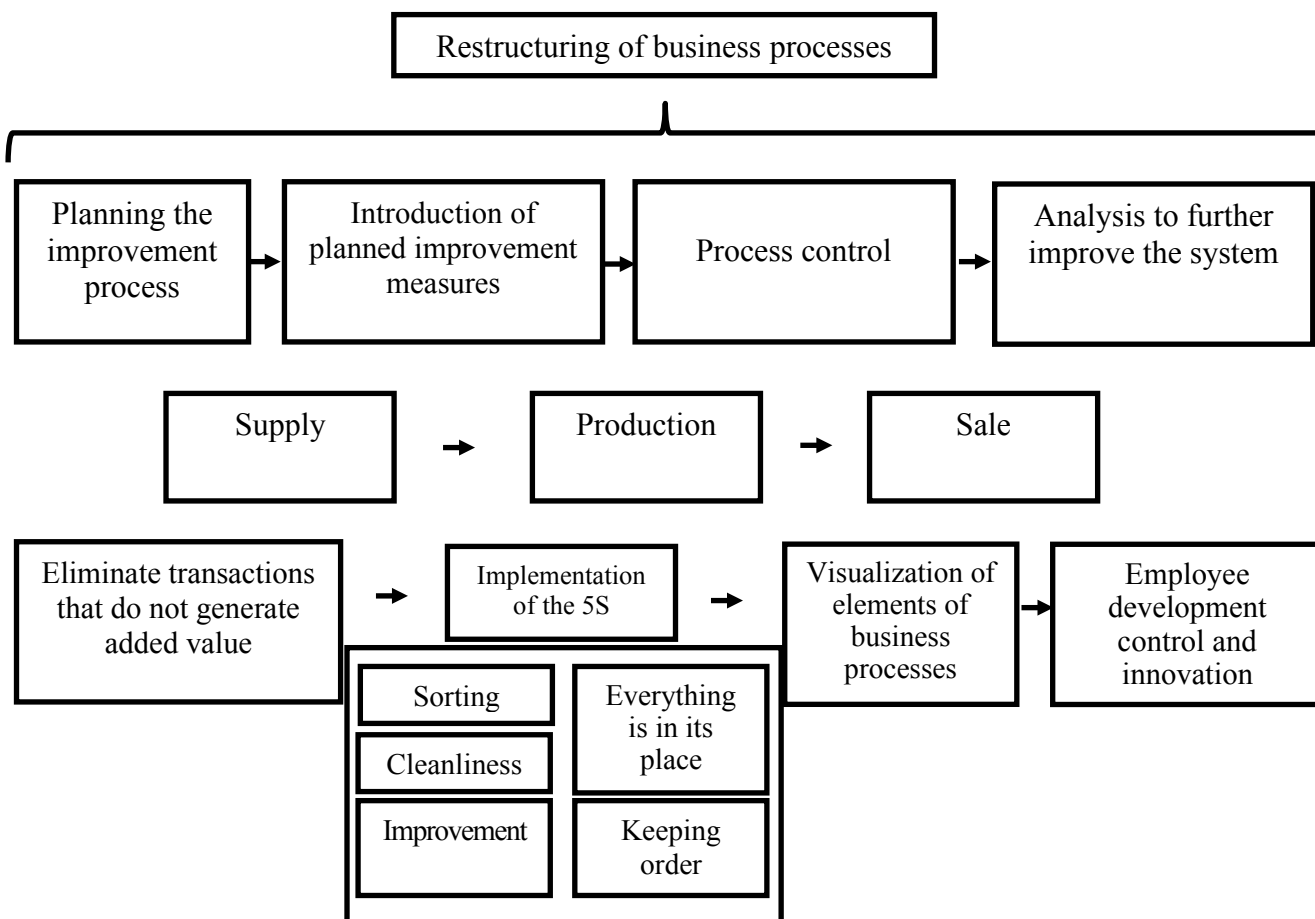
employees, even if they are not conservative in the style of perception of new, will not be ready to innovate in their daily activities due to the heavy workload, in the case of Kaizen in the supply chain it would be advisable to analyze the structure of the working day and working hours of an average employee of a given enterprise. The structure of specialist's working hours should be balanced, and in addition to professional duties, the specialist should be interested and develop in the field of his profession, learn languages, coordinate his activities with other departments, perform administrative work (if it is specified in the position), etc. heavy workload in the performance of official duties, there is a clear justification for a negative response to the management's request to implement kaizen in the enterprise. Considering this fact, it would be advisable to carry out a structural analysis of employees' working time and to adapt it immediately in the event of inappropriate priority setting of employees.

Figure 1 shows elements of Kaizen theory in the process of restructuring business processes in the supply chain. As shown in the figure, in the logistics department the restructuring of supply chain business processes will include eight elements. It is necessary to highlight a rather complicated process of liquidation of operations that do not generate added value for the enterprise. It is reasonable to consider that the added value that can be generated in the logistic business process should be assessed not only from the point of view of the company, but also from the position of consumers who can more accurately determine the direction of development.

The application of Kaizen in the restructuring of business processes related to logistics should take place at two structural stages: Total Productive Maintenance (TPM) (control of equipment or other tools in internal logistics); Total Flow Management (TFM).

Given that the TPM is a process of improving the internal logistics company, which is less correlated with the production of other partners (at least inside industrial movement of the products, intermediates, raw materials, and tools, control of production processes, etc.), TFM are processes that involve more coordination because some of them are directly in the company and some go beyond product delivery, coordination of activities etc. As a result TFM processes play a more key

role in controlling, coordinating and evaluating results, because a large part of the business process will depend on the partner and his understanding of the chosen strategy in Kaizen.



**Fig. 1. Elements of Kaizen theory in the process of restructuring business processes
in the supply chain**

Author's development

The transformation of supply chain partnerships should be done before any changes are made as part of the adjustment in Kaizen. Removing low-value partnerships from logistics flows, inefficient management decision-making procedures, raising delivery standards, service quality and the logistics index to a consistent level will help increase the effectiveness of implemented changes.

Прищепа С. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ШКОЛИ
У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ НА ПРИКЛАДІ
КЗ ЗСО ІМ. В.В. БАЛАБАНА
СЕЛА МАЛОЯНИСОЛЬ КАЛЬЧИЦЬКОЇ ОТГ**

Менеджмент як наука почав своє становлення досить давно. У різних країнах з'явилися і розвинулися різні управлінські моделі, що мають свою неповторну національну специфіку. Найчастіше виділяють японську, американську та європейську моделі як три основні. Кожна з них має свої особливості [1].

Менеджмент в освітньому процесі, як й інші його види, визначається як забезпечення досягнення цілей за допомогою ефективного використання усіх наявних ресурсів, орієнтуючись на кінцевий результат [2]. До цього можна віднести й людські ресурси: творчий потенціал працівників, педагогів, батьків та самих здобувачів освіти. Засновником цього закладу освіти вважається місцева сільська рада. Серед форм організації управління в сільських школах найчастіше застосовується технологія функціональної структуризації: директор, заступник директора з навчальної роботи, заступник директора з виховної роботи тощо. Директор школи організовує, планує та забезпечує роботу навчально-виховного процесу, його заступник з виховної роботи організовує позакласні заходи та дозвілля учнів. Наступний рівень це класні керівники, керівники гуртків, вчителі. Останній рівень – самі учні [3].

Головним об'єктом менеджменту школи є навчально-виховний процес. Планування та контроль є значущими засобами управління діяльністю учбового закладу. Якою б успішною не була школа, вона не може не змінюватися, тому важливим є процес її розвитку. При підборі кадрів треба враховувати зовнішні зв'язки школи, співробітництво з вищими навчальними закладами та взаємозв'язки з сільським соціумом. Робота персоналу оцінюється за допомогою результатів, отриманих у ході контролю. Також можна сказати, що постійний контроль є запорукою продуктивної праці. А враховуючи те, що в сільських школах навчається не так багато дітей (у КЗ ЗСО ім В.В. Балабана села Малолянисоль приблизно 160 з невеликим відхиленням кожного року), порівняно з міськими

зкладами освіти, то значно легше здійснювати контроль та проводити координаційну роботу для управлінців. Також треба відмітити, що за останні 10 років загальна кількість здобувачів освіти у вищенаведеній школі зменшується, хоча останні 5 років навпаки (рис. 1).

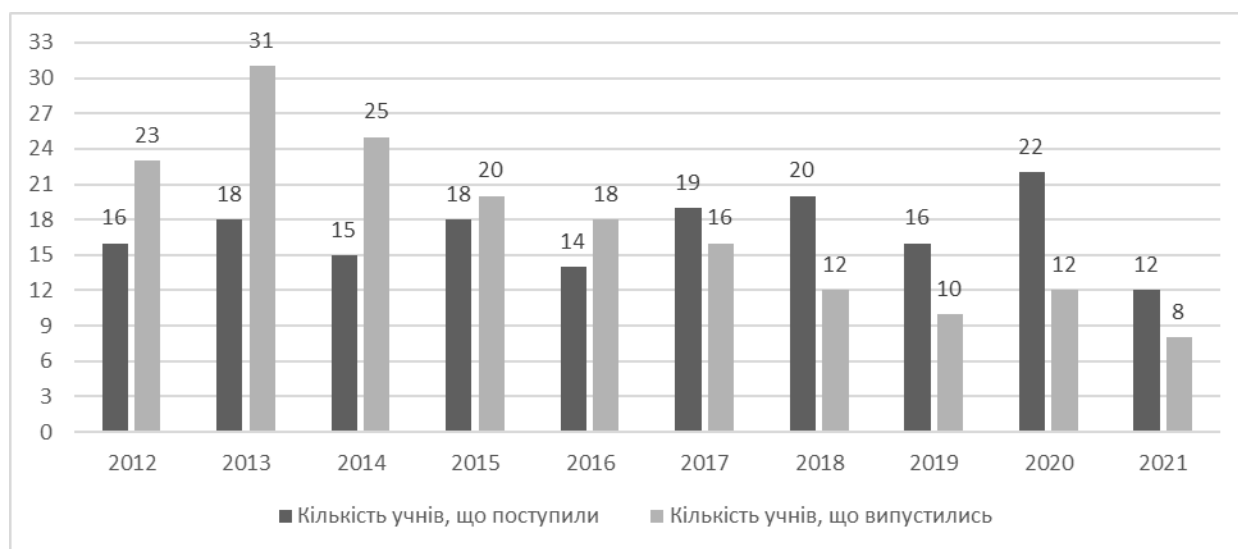


Рис. 1. Порівняльна таблиця кількості учнів, що поступили, та кількості учнів, що випустились, за останні 10 років

Джерело: складено автором на основі [8]

Наступною особливістю є те, що в сільських школах може не вистачати педагогів з окремих предметів, тому деякі викладачі додатково проходять курси з цих дисциплін з метою їхнього подальшого викладання [4]. Як наслідок, педагог розширює свої знання, має право викладати цей предмет та отримує більшу заробітну плату. Як приклад, у КЗ ЗСО ім В.В. Балабана села Малооянисоль був такий випадок, коли не вистачало вчителя з технологій. Проблему вирішили таким чином, що вчителька біології пройшла курси з технологій та почала викладати даний предмет. Наочним прикладом може слугувати наступний гістограма (рис. 2).

Як бачимо з рисунка, за останні 10 років спостерігається нестача в 15-25% вчителів у школі, що є досить характерним для більшості сільських шкіл нашої країни.

Ще однією значною відмінністю є те, що матеріально-технічна та соціальна бази у сільській місцевості є обмеженими. Це негативно впливає на навчальний

процес, тому робота освітнього закладу є не такою ефективною. На прикладі тієї ж школи поясню, що взимку діти не займаються в спортивному залі, так як він без ремонту і немає опалення.



Рис. 2. Порівняльна таблиця кількості вчителів за 10 останні роки

Джерело: складено автором на основі [8]

Загалом, менеджмент знайшов своє відображення в різних галузях і різних країнах. Організація управління сільською школою дійсно має свої особливості, а саме нестача викладачів, учнів та ресурсів. Тому треба враховувати місцевий соціум та орієнтуватися на подальший розвиток. Одним із шляхів досягнення останнього є розвиток науково-методичної, матеріально-технічної та соціальної бази (спортивно-оздоровчі й культурні підрозділи).

Треба додати, що реформа Нової української школи передбачає трирівневу шкільну освіту з 2027 року [5]. Третій рівень – профільна середня освіта, що здобувається протягом трьох років, учням при цьому надається можливість самостійно обрати напрямок, за яким вони хочуть навчатися. Водночас три рівні освіти будуть доступними лише у приватних та корпоративних школах, що вплине на організацію управління школами, особливо в сільській місцевості [6]. Розвинута сільська школа є запорукою відродження економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств різного спрямування [7]. Профільна школа з можливістю вибору позитивно вплине на здобувачів освіти, але буде доступна не всім, бо селища знаходяться у десятках кілометрів від міста. Тобто ці питання є актуальними та потребують подальшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Лахмотова Ю. Підготовка майбутніх учителів англійської мови початкової школи у КНР. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. 2018. № 2. С. 273-280.
2. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти України – погляд у майбутнє. *Світ фінансів*. 2017. № 3 (8). С. 7-22. 5
3. Гречаник О. Управління виховною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі. *Вид. група "Основа"*. 2009. С. 192. 1
4. Хорощак К. Реформа старшої профільної школи та реальність. *УП. Життя*. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2021/02/15/243938/6>
5. Жук А. О., Шило Л. А. Іноземний досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників. *Наука Онлайн*. 2019. № 11. С. 1–15. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/inozemnij-dosvid-zastosuvannya-efektivnih-sistem-oplati-pratsi-ta-motivatsiyi-pratsivnikov/>. 2
6. Красноруцький О. О., Ніценко В. С., Захарченко О.В. Оптимізація формування та використання економічного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах: *моногр. Харків: ТОВ «Лерадрук»*. 2013. С. 211. 3
7. Закон України про повну загальну середню освіту. *Верховна Рада України*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
8. Офіційний сайт КЗ ЗСО ім. В.В. Балабана села Малоянисоль Кальчицької ОТГ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://maloyanisol.at.ua/> 7

Туманов Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ
КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Комерційна діяльність підприємства – це вид діяльності, який цілком направлений на організацію торговельних процесів. В умовах конкурентного середовища необхідно вміти не тільки правильно організувати процес закупівель та реалізації продукції, а й раціонально ним управляти, планувати діяльність, будувати стратегічні плани, досліджувати ризики.

Комерційна діяльність в економічному середовищі відіграє значну роль:

- сприяє переміщенню товарів, їх накопиченню на складах торговельних підприємств;
- допомагає втілити процес купівлі-продажу, довести товари з виробничих підприємств прямо до кінцевого споживача;
- мотивує виробничі підприємства збільшувати обсяги цінних товарів або стимулює їх до перепрофілювання діяльності, у разі якщо на продукції не має попиту;

- забезпечує споживчі потреби;

- комерційне підприємство слугує джерелом великої кількості робочих місць.

- провідне значення торговельної діяльності виявляється за допомогою трьох основних функцій – комунікативної, дослідної та адаптивної [1].

Комунікативна функція – полягає в тому, що завдяки особистому контакту зі споживачами, компанія передає їм інформацію про свою діяльність, досліджує реакцією клієнтів. Завдяки постійним комунікаціям, відбувається переконання клієнтів в тому, що конкретне підприємство є найбільш успішним, виділяється серед конкурентного середовища.

Адаптивна – базується на вже досліджених та проаналізованих результатах спілкування з клієнтами, є індикатором проблем клієнта та сприяє їх вирішенню.

Дослідна функція – досліджується та вивчається основна інформація про клієнта, ринки та товари, відбувається її опрацювання, виділення основних, складається портрет потенційного споживача та його потреб [2].

Будь-яка економічна діяльність базується на принципах та методах управління нею, основними принципами торговельної діяльності є:

- дотримання законодавчих актів та положень щодо діяльності;

- забезпечення якісного обслуговування клієнтів;

- вміння йти на ризик,

- мистецтво прийняття економічних рішень;

- відповідальність двох зацікавлених сторін (підприємства та споживача, підприємства та постачальника) за виконання домовленостей та зобов'язань;

- вміння раціонально використовувати фінанси підприємства;

- дослідження інтересів зовнішнього середовища, сегментів ринку, конкурентоспроможності, для досягнення поставлених цілей;

- побудова стратегій з урахуванням різних ймовірних ризиків;

- досягнення цілей для отримання позитивного результату – прибутку.

За допомогою основних принципів можна легко планувати та керувати процеси комерційної діяльності. Для успішності управління необхідно прокладати довгий шлях, що базується на дослідженнях, аналізи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, введенні інноваційних методів стратегічного планування [3].

Зміни, які виконуються в межах торговельного підприємства мають назву «Комерційні процеси».

Комерційний процес – зміна звичних умов закупівлі товарів, вихід на нові ринки збуту, зростання або спадання вартості товарної продукції, модифікації в сфері її продажу. Разом з комерційним процесом також співпрацює технологічний.

Технологічний процес – вид діяльності, що пов'язаний з торговельними процесами: товарообігом, товарооборотом, реалізацією, закупівлею. До таких процесів відноситься : зберігання продукції, транспортування, вантажні роботи, ремонт або технічне обслуговування за необхідністю, сортування, фасування та пакування продукції [4].

Ведення комерційної діяльності повинно відбуватися при дотриманні багатьох критерій, процеси мають співпрацювати один з одним, досягаючи синергічного ефекту, коли при взаємодії декількох з них, результат покращується, а ніж би вони працювали окремо. Важливою умовою ведення діяльності, є її організація – узгодженість процесів, взаємодія малих та великих підрозділів. Головним фактором успішної організації є відповідальний персонал, який має за мету втілювати будь-які економічні та торговельні процеси в дію, отримувати з них дохід та повагу серед споживачів.

Список використаних джерел

1. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво. Сучасний стан, стратегії розвитку. Київ. 2004. 807 с.
2. Господарський кодекс України : *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. стаття 144.
3. Фільваренко В. І. Особливості комерційної діяльності. *Економіка та держава*. 2014. 193 с.
4. Станкевич Ю. Ю. Формування основних джерел отримання доходів сучасного домогосподарства. *Наукові записки. Серія Економіка*. 2020. Вип. 10. С. 299-305.
5. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
7. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
8. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

9. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

Філіппова В. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОГО КОЛЕКТИВУ**

Постійні зміни у зовнішньому середовищі привели до перетворення людського капіталу в одну з фундаментальних основ ефективного економічного розвитку. При цьому визначальним фактором прогресу стає саме креативний потенціал працівника. Трудові компетенції креативного працівника перетворюються на один із ключових факторів національної конкурентоспроможності, а отже сталого розвитку держави та підвищення добробуту її населення. Актуальність теми зумовлено зацікавленістю формування робочої групи з високим рівнем креативності та ефективності керівників практично всіх сфер діяльності. Розглядаючи внутрішні джерела ефективності на підприємствах, можна використовувати принципи соціальної ідентичності, визначені Генрі Теджфелом у створеній ним теорії соціальної ідентичності. Теорія заснована на виявленій психологічній особливості людей, які прагнуть почуватися у будь-якій групі рівноправними членами, прийнятими усіма іншими членами групи [6]. Це прагнення є у кожного індивіда і є його соціальним інстинктом, оскільки кожен прагне того, щоб у групі відчувати себе в безпеці, оточений подібними до тебе людьми, готовими допомогти. В основу теорії соціальної ідентичності лягли результати досліджень, які також називаються дослідженнями у малих групах, проведених британським соціальним психологом Генрі Теджфелом та його колегами у 1970-х роках [5].

Учасники дослідження були довільно розподілені по групах без будь-яких зв'язків та залежностей, але, коли під час дослідження їх просили індивідуально зараховувати бали іншим учасникам, вони систематично нараховували бали членам своїх груп частіше, ніж членам інших груп. Подібна поведінка обумовлена

тим, що приєднання індивіда до будь-якої групи змушує його думати про себе з точки зору членства в групі, а не про кожного її члена окремо.

Таким чином, ефективний колектив – це група, члени якої ототожнюють себе один з одним однаковою мірою, тому важливою умовою створення колективу є усвідомлений і релевантний підбір його членів із боку лідера, який, своєю чергою, вибирає індивідів, вкрай «схожих» нього самого. На поняття ефективної групи впливає доказ Теджфела, що люди віддані розрізняти групи у вигляді розподілу їх у концепцію «ми – вони» і бачити групу «ми», членом якої є, у кращому світлі, ніж групи, членом яких не є. Такий поділ за різними (навіть незначними) особливостями веде до поняття внутрішньо групового фаворитизму. Внутрішньо груповий лідер впливає на створення ефективної групи (колективу), так основним механізмом створення ідентичності є емоційний інтелект індивіда, який у свою чергу розвивається в групі [6].

Внутрішньо груповий фаворитизм – це прагнення індивіда будь-якими способами підтримати і поліпшити «становище» своєї групи по відношенню до іншої, що є важливим важелем духу змагання для досягнення робочої мети колективу. Фаворитизм уражає людей різного віку, національностей і статі. Внутрішньо груповий фаворитизм вище, коли група менше за розміром і нижче за статусом інших груп. Він може спостерігатися як у зовнішній поведінці, так і при формуванні думок, що належать до членів власної та інших груп [3]. Таким чином, сприйняття працівниками своєї групи їхньої прихильності до цієї групи впливає на їхню здатність ефективно реалізації рішень керівництва та прийняття самостійних рішень не тільки всередині групи, а й на рівні організації в цілому.

На формування ефективної групи також впливають наступні фактори [2]:

1. Прагнення індивіда задовольнити потребу у повазі і любові, і навіть почутті приналежності, що підштовхує його до активної участі у розвитку групи, виконання рішень керівництва.

2. Загальна мета, досягнення якої неможливе самотужки, сприяє об'єднанню індивідів у ефективну групу та взаємовигідній співпраці.

3. Члени групи прагнуть досягти позитивної соціальної ідентичності цієї групи після позитивної високої оцінки групи стосовно інших відповідних груп.

Отже, застосування теорії соціальної ідентичності сприяє розвитку згуртованості групи, підвищенню керованості групи, підвищенню активності групи загалом за рахунок ефекту синергії, підвищенню мотивації праці за рахунок високої оцінки своєї групи та її досягнень і т. ін. Зазначене дозволяє не лише знизити плинність кадрів, але й створити умови внутрішньо групової взаємодії, що забезпечують високу стійкість підприємства та конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Спицька К.В. Formation of competitive strategy of the enterprise based on customer-oriented approach. *Бізнес-інформ*, 2021. № 11. С. 309–314.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
3. Grynko, T., Hvinishvili, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.*
4. Hvinishvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вып. 10(54), Ч. 4. С. 157-159.
5. Tajfel H. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 1982. 33, 1-39.
6. Tajfel H. Human Groups and Social Categories. Cambridge University Press, Cambridge. 1981.

Халецька В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТІМБІЛДІНГ ЯК ОДИН З ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Людина була і залишається основним ресурсом будь-якого бізнесу. Завданням кожного керівника є використовувати цей ресурс максимально ефективно. Але людина – це складна система, до якої потрібно шукати комплексний та комбінований підхід. Для побудови продуктивного та згуртованого колективу треба враховувати можливості і потенціал кожного робітника та вміти розвивати ці якості. Для цього й був створений тимбілдінг.

В умовах сьогодення для досягнення високого рівня конкурентоспроможності компанії та її прибутковості в цілому все більше керівників починають

застосовувати інноваційні методи кадрового підбору майбутніх працівників та організації їх командної роботи для досягнення високого рівня трудового потенціалу підприємства.

Позитивні результати суб'єкта господарювання не можуть бути отримані за рахунок продуктивної та задовільної роботи лише одного або декількох працівників. До такого результату діяльності можна прийти за допомогою злагодженості та згуртованості колективної трудової діяльності на підприємстві, яка направлена на досягнення поставлених цілей. Саме для цього доцільно застосовувати тимбілдінг при командоутворенні та при подальшій діяльності колективу суб'єкта господарювання [1, с. 132].

Тимбілдінг – це комплекс заходів, спрямований на створення у робочому колективі певної атмосфери, яка мотивує його учасників йти до певної мети згуртовано та цілеспрямовано.

Тимбілдінг позитивно впливає на формування та налагодження взаємозв'язків у команді, організацію ефективної взаємодії між усіма учасниками трудового колективу, що в свою чергу підвищує продуктивність праці робітників підприємства.

Однією з найбільш важливих функцій тимбілдіngu є пошук шляхів злагодженої роботи серед учасників колективу, між якими можуть виникнути конфліктні ситуації. Це стає особливо важливим на етапі формування майбутнього колективу підприємства.

В першу чергу тимбілдінг повинен стати важливою частиною навчання топ-менеджерів, тому що саме вони формують основні принципи і правила командоутворення на суб'єкті господарювання, яким вони керують. Після цього стає не менш важливим правильне застосування методів тимбілдіngu у вже сформованому колективі задля досягнення його злагодженості та продуктивності.

Позитивними наслідками застосування тимбілдіngu в організації є [3, с. 15]:

- ігровий формат взаємодії між робітниками допоможе розслабитися, зняти напругу, помітити щось цікаве в інших членах колективу;
- під час тимбілдіngu колеги можуть ближче познайомляться один з одним; у неформальному становищі, наприклад, менеджери, маркетологи, економісти та бухгалтерія зможуть стати єдиною командою, залученою до заходу; а якщо в компанії є новачки, то вони легше увіллються у колектив;

– співробітники отримують можливість прокачати свої навички спілкування, адже саме на спілкуванні будується лівова частка роботи будь-якого підприємства;

– у тімбілдіну важлива кожна людина, тому його активне застосування серед усіх членів колективу дає можливість кожному проявити себе, розкрити свої таланти та здібності.

В умовах сьогодення тімбілдінг актуальний як для малого і середнього, так і для великого бізнесу, який має всесвітній масштаб. Тому виникло так багато різновидів тімбілдіну: спортивний, творчий, історичний, психологічний тощо [2, с. 219].

При застосуванні у колективі спортивного виду тімбілдіну проводяться різноманітні спортивні ігри та заходи, які сприяють згуртуванню колективу та розвиненню навичок злагодженої і послідовної командної роботи.

Творчий тімбілдінг ставить перед собою мету розвинення творчих навичок учасників трудового колективу задля розвитку креативного мислення та генерації ідей, які можуть стати каталізатором покращення результатів діяльності підприємства в цілому [5, с. 153].

Відтворення подій з минулого є методом історичного тімбілдіну, який також дуже ефективно розвиває у працівників суб'єкта господарювання вміння працювати у команді та злагоджено передавати інформацію від однієї ланки робочого колективу іншій.

Психологічний вид тімбілдіну є одним з найефективніших з-поміж інших видів, тому що спонукає його учасників до активного аналізу себе та інших співробітників, вдало розвиває навички комунікації та допомагає досягти більш згуртованого колективу на підприємстві.

Кожен вид тімбілдіну надзвичайно важливий, оскільки будь-яка загальна діяльність команди, яка не пов'язана безпосередньо з роботою, якнайкраще впливає на взаємовідносини між її підрозділами. Максимально позитивного та задовільного результату можна досягти за допомогою комбінації різних видів тімбілдіну [4, с. 91].

Тому, на основі вищезазначеного, можна стверджувати, що тімбілдінг є одним із найефективніших методів управління людськими ресурсами. Він дозволяє об'єднати працівників підприємства в єдину систему – команду – для

побудови ефективних і продуктивних відносин всередині організації та успішної діяльності кожного її члена. Тому в умовах сьогодення для досягнення високої якості командоутворення на підприємстві, доцільно активно використовувати тимблдінг.

На жаль, у нашій країні тимблдінг знаходиться не на такому високому та розвиненому рівні, як закордоном. Дуже часто робітники українських підприємств тренінги командоутворення сприймають як щось нудне та нецікаве. Тому, для їх активного заохочення до участі у тимблдінгових заходах слід спочатку провести роз'яснювальні бесіди на предмет того, які зміни планується впроваджувати та з якою метою, щоб максимально зменшити супротив до змін у колективі. І вже після цього можна розпочинати активно застосовувати методи тимблдінгу для покращення якості командоутворення на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. навч. посіб. Київ, 2018. С. 223.
2. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Випуск 1. С. 218-229.
3. Романовський О.Г., Шаполова В.В. Психологія тимблдінгу: навч. посіб. Харків, 2017. С. 92.
4. Сергеева Т. В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота: навч. посіб. Харків, 2017. С. 124.
5. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І. Тимблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). С. 152-156.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
8. Grynko, T., Hviniashvili, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.
9. Hviniashvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вып. 10(54), Ч. 4. С. 157-159.

Чорна А. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПОМИЛКИ ПРИ ОПИСІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Опис бізнес-процесів – це демонстрація графічним методом діяльності фірми, використовуючи певні схеми або програмні забезпечення. Такий опис допомагає всім працівникам збагнути принципи їх роботи а також швидко змінювати посади в середині компанії, завдяки швидкій асиміляції [1].

Опис бізнес-процесів допомагає співробітникам і керівництву, як швидко адаптуватися під реальні бізнес-ситуації компанії, так і розробити стратегію для оптимізації певного сегменту компанії чи підприємства в цілому [2].

Опис бізнес-процесів надає таку допомогу:

1. Зрозуміти та зафіксувати результати.
2. Розробити чітку та зрозумілу постанову задач для починаючих кар'єру співробітників.
3. Продемонструвати всю карту взаємодій відділів, процесів, груп працівників або окремої особи.

Узагальнюючи перелік, опис бізнес-процесів необхідний для моделювання етапів та елементів бізнесу для демонстрації його дії на практиці.

Існує ряд відхилень і помилок опису бізнес-процесів, а саме:

1. Відсутність зацікавленої особи у створенні бізнес опису. Якщо не має конкретного покупця, тоді опис бізнесу, створений фахівцем, немає сенсу.
2. Неякісний або хибний метод чи програмне забезпечення опису бізнесу [3].
Якщо неправильно обрати знаряддя, тоді можлива ситуація коли, обраний інструмент, опису не відповідає певним факторам проекту (часу, розміру та ін.).
3. Прискіплива увага до деталей під час опису.

При детальному описі бізнес-процесів, буде дуже багато зайвої інформації буде, і жодна особа не зможе чітко зрозуміти як саме потрібно діяти.

4. Використання різноманітних методологій, які не є сумісними чи протилежними.

Необхідність створювати опис компанії полягає у призначенні покращити діяльність компанії. А отже, перш ніж приступати до опису процесів, необхідно окреслити всі потреби до наступного опису та уніфікувати вжиту методіку опису.

5. Створення або облік описової інформації без модернізації, змін, правок.

Створені в проекті моделі мають стати основою для покращення діяльності, або через певний період часу процеси зміняться і їх опис стане неактуальним [4].

6. Не кооперативний метод ведення опису.

Для того щоб опис бізнес-процесу був дієвим, потрібно щоб ним користувалися як власники так і учасники процесу, тільки тоді він буде максимально ефективним.

7. Відсутність принципу автоматизації у описі.

Для того щоб автоматизувати підприємство існує окремий клас інформаційних систем, який забезпечить контроль і підвищить рівень зрілості бізнесу.

Отже, для того щоб не було помилок, необхідно залучувати спеціалістів та використовувати сучасні технології для опису, ставити точні цілі та завдання. Також необхідно врахувати всі ризики заздалегідь.

Список використаних джерел:

1. Клебанова Т.С., Кизим Н.А. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем / Т.С. Клебанова, Н.А. Кизим. – К.: Ліра-К, 2010.
2. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. – К.: Всесвіт: Наукова думка, 2001.
3. Оценка эффективности бизнеса: Что будет после Balance Scorecard?: Пер.с англ. / Маршал В. Мейер. – М.: Вершина, 2004.
4. Зворыкин Н.М. Реализация процессного подхода на промышленном предприятии / Н.М. Зворыкин // Методы менеджмента качества. – 2004.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
8. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

Чорна А. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

В сучасному світі стрімко зростають вимоги споживачів, що більш посилює конкурентну боротьбу між підприємствами. Для того щоб завжди бути на висоті, необхідно слідкувати за своїми суперниками (за іншими підприємствами). Для збереження сталого міцного становища, підприємству необхідно компетентно управляти його конкурентними можливостями. А для цього потрібно правильно визначити та грамотно використати конкурентні переваги підприємства.

Конкурентоспроможність це широке поняття, яке може відноситися до будь-яких соціально-економічних об'єктів, таких як продукція (товар, послуга), діяльність підприємства чи організації, галузь (кластер, сектор, регіон) та держава загалом. Однак, досить часто поняття «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» помилково прирівнюють за їх значенням, тому виникає необхідність визначити існуючі відмінності між представленими термінами. Вирізняють такі аспекти, що характеризують різницю між термінами конкурентоспроможність товару (послуги) та підприємства [2]:

- оцінка конкурентоспроможності товару (послуги) може застосовуватися до кожного його виду, тоді як конкурентоспроможність підприємства це практично всі різновиди продукції (послуг) та види виробничо-економічної діяльності, що реалізуються певною організацією;

- оцінка конкурентоспроможності підприємства, на відміну оцінки конкурентоспроможності товару (послуги), здійснюється крім споживчої аудиторії, і виробником;

- життєвий цикл товару (послуги) та підприємства відрізняється за тимчасовою тривалістю, тому що у підприємства життєвий цикл є більш тривалим у порівнянні з життєвим циклом продукції (послуги).

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» також має безліч різних визначень. Проте їх можна згрупувати за такими ознаками:

- за факторами внутрішнього середовища організації та її здатності створення конкурентних переваг;

- щодо потреб клієнтської аудиторії;
- щодо конкурентоспроможності товарів та послуг організації;
- порівняно з конкурентними підприємствами.

Конкурентоспроможність – здатність бути успішнішим за інших підприємств в заданих умовах. Тобто це спроможність бути продуктивним, ефективно функціонувати та задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства необхідно визначити фактори і резерви, що показують її рівень. За ступенем залежності від підприємства фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести [1]:

- умови інвестування в галузі, регіоні, країні (наприклад: чи вигідно вкладати інвестиції за умови інфляції);
- тенденції технічного розвитку;
- рівень конкуренції.

До внутрішніх факторів відносять [3]:

- впровадження нової техніки;
- підвищення кваліфікації працівників.

Також до факторів впливу можна віднести [3]:

- стратегія підприємства (якщо невдало вистроїти стратегію підприємства, то підприємство може навіть не потрапити на ринок);
- наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів (необхідно знайти інвесторів, які готові вкласти в ваше підприємство; знайти працівників, які майстри своєї праці).

Підвищити конкурентоспроможність підприємства можливо за зменшення витрат, збільшення асортименту товарів та послуг. Для того щоб збільшення асортименту було рентабельним для підприємства, необхідно відстежити ринок, та визначити потенціал цього товару.

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним необхідно завжди бути сучасним. Тобто слідкувати за інноваціями, світ не стоїть на місці, а отже і підприємство необхідно бути сучасним.

Також для підприємства дуже важливо бути в колі зору. Тобто компанія повинна вміти себе рекламувати, щоб споживача це зацікавило. А щоб зацікавити споживача, ваш товар повинен бути оригінальним, ефективним, а ще й сучасним.

Отже, щоб підприємство було конкурентоспроможним. Керівнику підприємства необхідно вивчати потреби споживачів і аналізувати конкурентів. Також організації потрібно давати споживачам право вибору продукції та послуг, зробити ціну та якість предметом конкуренції. Таким чином, кожне підприємство, незалежно від його сфери діяльності, при зростаючій конкуренції прагне до збереження та збільшення рівня своєї конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Коваленко О.В. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Вип. 5. С. 5-11.
2. Гавриш О. А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
3. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Проблеми економіки»*. 2015. – №1. С. 255-260.
4. Гринько Т.В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. *Економіст*, 2010. №2. С. 56-58.

Швець С. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НОРМУВАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Підвищення ефективності використання оборотних коштів має велике економічне значення для сучасних підприємств в мінливих умовах господарювання, що обумовлює не аби яку увагу до даної проблематики з боку науковців-теоретиків та практиків.

Основні шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємств, представлені в наукових літературних джерелах, можна узагальнити до наступних:

– скорочення залишків усіх видів запасів шляхом ліквідації зайвих та за понаднормативних запасів, вдосконалення логістики постачання, зниження матеріалоємності продукції;

– підвищення оборотності (швидкості обороту) оборотних коштів шляхом скорочення тривалості виробничого циклу, зростання продуктивності праці, скорочення термінів перебування в незавершеному виробництві тощо;

– зменшення залишків готової продукції на складах шляхом вдосконалення збутової діяльності;

– скорочення обсягів дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) шляхом покращення розрахункової дисципліни, удосконалення комерційних умов розрахунків, впровадження програм стимулювання своєчасних розрахунків тощо;

– оптимізація залишків грошових коштів на розрахункових рахунках.

Одним із ключових факторів забезпечення ефективності використання оборотних коштів на підприємстві є визначення їх оптимальних обсягів за окремими елементами та в цілому, що дозволяє уникнути як дефіциту так і надлишку оборотних коштів. Дефіцит оборотних коштів призводить до перебоїв у виробництві через брак необхідних виробничих запасів, зменшення обсягів реалізації через брак запасів готової продукції; погіршення платоспроможності через брак високоліквідних оборотних активів. Надлишок оборотних коштів може викликати збільшення видатків на зберігання та обслуговування запасів; їх моральне, фізичне старіння; втрату матеріальних цінностей через псування, крадіжки, перевернення термінів придатності; втрату фінансових ресурсів через інфляційні процеси; втрати через неповернення дебіторської заборгованості. Основним же недоліком надмірних обсягів оборотних коштів є відволікання грошових коштів з обороту, що потребує пошуку додаткових джерел фінансування поточної діяльності підприємства.

У зв'язку з цим перед підприємствами постає не просте завдання пошуку механізмів та інструментарію, за допомогою якого можливо розрахувати та обґрунтувати необхідні обсяги оборотних коштів за окремими елементами. В тому числі шляхом їх нормування.

Нормування оборотних коштів – це розрахунок обсягів окремих їх елементів, які потрібні підприємству «для гарантування нормального, безперервного процесу виробництва, реалізації продукції та здійснення розрахунків, визначення економічно обґрунтованого розміру оборотних активів у мінімальному розмірі, що

забезпечують безперервне фінансування планових витрат на виробництво та продаж продукції, а також здійснення розрахунків у встановлені терміни» [1, с.18].

Вплив нормування на ефективність використання оборотних коштів обумовлено тим що:

- 1) дозволяє розрахувати мінімально необхідний розмір оборотних коштів, що забезпечить безперебійну виробничу діяльність підприємства;
- 2) сприяє виконанню планів виробництва та реалізації продукції;
- 3) дозволяє мінімізувати витрати на обслуговування оборотних коштів в запасах та незавершеному виробництві;
- 4) дозволяє знизити ризики підприємницької діяльності, підвищити рівень економічності використання матеріальних ресурсів.

Нормованими оборотними коштами вважають оборотні виробничі фонди та запаси готової продукції. Найчастіше нормування оборотних коштів здійснюють такі групи методів як техніко-економічні розрахунки, економіко-математичні методи та моделі, евристичні методи. Техніко-економічні розрахунки – це метод, який полягає у розподілі загального запасу на окремі елементи, за якими визначають страховий, поточний, сезонний та інші норми запасу, що дозволяє розрахувати точні обсяги запасів кожного окремого виду матеріальних цінностей. Недоліком даного методу є висока трудоемність.

Застосування економіко-математичних методів передбачає, що «попит на товари чи продукцію найлегше виразити як випадковий процес, який можна описати за допомогою методу математичної статистики для визначення характеристик випадкового розширення (гістограми), що дозволяє перенести темпи накопичення запасів у минулому на майбутнє» [2, с. 90].

Евристичні методи передбачають використання досвіду експертів для розрахунку обсягів оборотних коштів. Розрахунок нормативних розмірів оборотних коштів здійснюється на основі аналізу ринкові тенденцій, даних бухгалтерської, управлінської та фінансової звітності за минулі періоди, іноді такі методи називають дослідно-статистичними.

Кожна група методів має свої переваги та недоліки. Вибір методу нормування оборотних коштів залежить від специфіки його діяльності, кваліфікації та рівня підготовки фахівців, задіяних у даній роботі, можливостей обробки інформаційних даних, кількості елементів оборотних коштів та інших факторів. У будь якому

випадку, незалежно від обраного методу, нормування сприятиме оптимізації розмірів оборотних коштів, акумульованих у запасах, що сприятиме підвищенню ефективності їх використання.

Список використаних джерел:

1. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Королькова Т.В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика і досвід*. 2021. №2. С. 16-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/5.pdf
2. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Черенович О.В. Фінансове забезпечення формування оборотних активів сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 88-92. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/18.pdf
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
4. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
5. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
6. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

Шеремет В. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал підприємства є головною рушійною силою його функціонування, а тому задля розвитку підприємства необхідною є саме діяльність персоналу в першу чергу. Таким чином адміністрація підприємства вимушена застосовувати заходи стимулювання працівників задля поступового розширення та вдосконалення діяльності підприємства, а також збільшення отримуваних дивідендів.

Стимулювання працівників включає в себе систему мотивувальних заходів, функціональним призначенням яких є досягнення ефекту синергії у лідерстві; формування зацікавленості працівників у кінцевому результаті; розвиток творчої ініціативи; внутрішнє задоволення співробітників від роботи;

сприяння самовизначенню, узгодження особистих цілей і цілей підприємства [6, с. 75-76].

Варто зазначити, що мотивація працівників може здійснюватися за допомогою як заходів заохочення, так і шляхом застосування дисциплінарних стягнень.

Заохочення є одним із видів забезпечення ефективності праці, що разом із іншими методами становлять своєрідний механізм, який необхідний для якісного, продуктивного функціонування підприємства, установи, організації.

Підстави застосування заохочення не регламентовані сучасним законодавством. Керівники підприємств, установ, організацій при призначенні такого заохочення керуються все ж тими Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, установ, організацій, затвердженими постановою Держкомпраці СРСР від 20 липня 1984 року № 213 [5]. В цих правилах встановлюються види заохочень, котрі можуть застосовуватися:

- a) оголошення подяки;
- b) виплати премії;
- c) нагородження цінними подарунками;
- d) нагородження почесною грамотою;
- e) занесення до Книги пошани чи на Дошку пошани.

При цьому вказано, що правилами внутрішнього трудового розпорядку, можуть передбачатися також інші види заохочень.

Виходячи з вищенаведеного, заохочення за способом дій: поділяють на матеріальні і моральні, а також на правові і на не правові, залежить від того, чи закріплюються ці заохочення в правових актах чи ні [3].

Також, виділяють за суб'єктами, які їх застосовують, – заохочення, що застосовується роботодавцем, та заохочення, що застосовуються державними органами.

Певним особливим видом заохочення, передбаченим Кодексом законів про працю України ст. 146 є представлення своїх представників до нагородження за особливі трудові заслуги у вищі органи державної влади і місцевого самоврядування [2].

Дане положення конкретизується Законом України «Про державні нагороди України» [3] та Указом Президента України від 29.06. 2000 «Про почесні звання України» [4]. Розділ 3 означеного указу, встановлює порядок представлення до присвоєння почесних звань.

Так, 11 пункт закріплює положення, щодо висунення кандидатур до присвоєння почесних звань, яке здійснюється на засадах гласності за місцем роботи особи, яку представляють до нагородження, у трудових колективах установ, організацій, підприємств незалежно від типу, форми власності та господарювання. Клопотання про присвоєння почесних звань порушується перед відповідним органом чи організацією вищого рівня залежно від підпорядкованості [4]. Таким чином представлено до нагороди може бути працівника як підприємства державно, комунальної, так і приватної форми власності.

Поряд із заохоченням, як засобом стимулювання праці, застосовується і дисциплінарна відповідальність. Дисциплінарна відповідальність – вид юридичної відповідальності тому, їй притаманні вся сукупність ознак, що притаманні юридичній. Проте, дисциплінарній відповідальності притаманні певні особливості. Перш за все соціальне призначення, функції, коло суб'єктів на які поширюється та особливості методу регулювання [1]. Так, першочерговою функцією дисциплінарної відповідальності є накладення на працівника дисциплінарного стягнення за вчинений ним дисциплінарний проступок. Проте встановлення дисциплінарної відповідальності виступає не лише засобом покарання за вчинене дисциплінарне правопорушення, а й стримуючим фактором задля дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, тобто забезпечення нормального функціонування трудового колективу.

Отже, стимулювання працівників на підприємстві здійснюється шляхом застосування заходів заохочення, вид та розмір яких можуть самостійно встановлюватися керівництвом підприємства, а також шляхом встановлення правил внутрішнього трудового розпорядку та загрози застосування заходів дисциплінарної відповідальності за їх порушення. Варто зазначити, що наразі тема застосування дисциплінарної відповідальності на підприємстві як засобу стимулювання працівників не є достатньо висвітленою, а тому потребує подальшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Жернаков В. В. Відповідальність у трудовому праві. Проблеми правової відповідальності: монографія. Х.: Право. 2014. 348 с.
2. Кодекс законів про працю України : Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про державні нагороди України : Закон України від 16.03.2000 № 1549-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text>
4. Про почесні звання України : Указ Президента України; Положення, Опис від 29.06.2001 № 476/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/476/2001#Text>
5. Типовые правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций : Постановление, Правила від 20.07.1984 № 213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0213400-84#Text>
6. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О. 2016. 196 с.
7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
8. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*, 2021. № 174. С. 63-68.

Канд. екон. наук Яковенко В. С., Кондратенко А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На фінансове становище підприємства впливає проведення кожної господарської операції. В результаті кожної операції стан фінансів може змінитися чи залишитися тому ж рівні. Для оцінки реального фінансового становища підприємства важливу роль відіграє аналіз його фінансової стійкості. Початковою метою проведення оцінки фінансового стану підприємства стає пошук можливостей щодо його зміцнення. Ця мета обумовлює зміст економічного аналізу, і навіть характер проведення.

Поняття «фінансова стійкість» підприємства включає оцінку різних сторін його діяльності. Цією широтою воно відрізняється від таких понять як «платоспроможність» та «ліквідність».

Найважливішим завданням кожного суб'єкта господарювання є збільшення надходжень доходу від реалізації за найменших витрат. Стійке отримання прибутку з прийнятним рівнем ризику забезпечує прийняття стратегічних фінансових рішень поточного та прогнозного характеру [1].

Система показників рентабельності підприємства, за її аналітичному дослідженні дозволяє зробити основні висновки про фінансовий стан підприємства. На базі аналізу середніх рівнів рентабельності можливо з'ясувати, які види продукції та які господарські підрозділи гарантують велику прибутковість. Особливо вагомим це стає у сучасних, ринкових умовах, де фінансова стійкість підприємства залежить від спеціалізації та концентрації виробництва.

У ринкових умовах існування підприємства мають бути фінансово стійкими для підтримки своїх позицій серед конкурентів, своєї платоспроможності, прибутковості та фінансової привабливості.

Зміцнення майнового стану підприємства з урахуванням управління його платоспроможністю та ліквідністю є основним індикатором забезпечення фінансової безпеки підприємства. Отримання та стабільне зростання прибутку є тим фактором, який визначає ефективність роботи будь-якого підприємства у тривалій перспективі і, як наслідок, його стійке становище на ринку.

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства усіх напрямів його діяльності: виробничої, збутової, постачальницької, фінансової та інвестиційної [1].

Для підвищення фінансової стійкості, суб'єкту господарювання необхідно прагнути реалізувати невикористані резерви зростання ефективності застосування всіх факторів виробництва. Встановити та застосувати наявні резерви зростання ефективності виробництва можна тільки на базі проведення фінансового аналізу [1].

Фінансове становище має бути проаналізовано, виявлення недоліків організації діяльності, майбутніх резервів та шляхи подальшого ефективного розвитку. Це здійснюється за допомогою різних методик оцінки на основі вивчення фінансових результатів від основної діяльності, які у своїй сукупності становлять фінансовий аналіз. В управлінні підприємством фінансовий аналіз, насамперед черга, використовується в системі фінансового менеджменту, тому що на його основі приймаються управлінські рішення.

Фінансова стійкість визначається з урахуванням співвідношення різних видів джерел фінансування та його відповідності складу активів. Стабільність фінансового стану підприємства, забезпечується достатньою часткою власного капіталу у складі джерела фінансування [1].

Головним механізмом управління підприємством є основні фінансові показники діяльності підприємства. Величина доходів залежить в основному від обсягу реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг, цін на них та дебіторської заборгованості. Головне завдання роботи кожного підприємства – це мінімізувати витрати та збільшити прибуток. У процесі розробки на підприємстві планів прибутку важливо не тільки враховувати всі фактори, що впливають на величину прогнозованих фінансових результатів, але і, оцінивши варіанти програми виробництва, вибрати той, що забезпечує максимальний прибуток [1].

Виявлення резервів збільшення прибутку має спиратися на комплексний техніко-економічний аналіз роботи підприємства: вивчення технічного та організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей та основних фондів, сировини та матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків [1].

Система показників рентабельності підприємства, за її аналітичному дослідженні дозволяє зробити основні висновки про фінансовий стан підприємства [2].

Таким чином, оптимізація та зростання фінансових результатів підприємства мають важливе значення для успішного розвитку, забезпечення його фінансової стійкості, підвищення інвестиційної привабливості, тобто можливості залучення зовнішніх ресурсів для розширення виробництва та оновлення асортименту продукції. Тому для стабілізації фінансового стану підприємства, а також з метою покращення його фінансових результатів необхідно вдосконалювати маркетингову та збутову діяльність та активно займатися плануванням та прогнозуванням управління фінансів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Фінансовий аналіз : навч. посіб. за ред. М.Р. Лучко. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
2. Соляник Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами та джерелами їх фінансування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 48-57.

3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір, 2021. № 175. С. 52-58.
4. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». Інвестиції: практика та досвід, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
5. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. Ефективна економіка, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>

Канд. екон. наук Яковенко В. С., Русан О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Задача будь-якого підприємства – оптимізувати загальні витрати. Один з головних елементів загальних витрат деяких підприємств є логістичні витрати. Визначення впливу логістичних витрат на всі інші види витрат надасть можливість суб'єктам підприємницької діяльності краще пізнати суцільний стан підприємства, рівень його залежності від логістичних операцій, визначити можливості оптимізувати витрати, пов'язані з логістикою. Все це спонукає до ідентифікації саме логістичних витрат, та пошук шляхів для можливості їх зниження.

Логістика – це сукупність управлінських та організаторських рішень, щодо процесів закупівель сировини, обладнань для виробництва робіт, товарів, послуг, а також, керування потоками закупівель. Список логістичних функцій зазвичай складається з процесів комплектації, обробки замовлень, зберігання, доставки, пакування тощо. Традиційно вважається, що логістика повинна забезпечити просування певного товару до споживача і виступає як певна виробнича інфраструктура економіки [1, с. 155].

Потрібно звернути увагу на те, що під логістичними витратами вважають ті витрати, які пов'язані зі зберіганням та просування тих предметів, які мають цінність від джерела їх появи до кінцевого споживача. Втрати прибутку від певних видів оборотного капіталу, також слід вносити до логістичних витрат. Причини втрат прибутку можуть бути такі:

– неякісна продукція, яка не продася і на яку було витрачено логістичні ресурси;

– застій оборотних коштів під час його обов'язкового руху на певному етапі (створення, реалізація, тощо);

– похибки у прогнозах майбутньої вартості продукції, що визначають доцільність її зберігання або транспортування.

Подібні випадки втрати прибутку можуть статися на будь-якому етапі життєвого циклу продукції, як на етапі виробництва, так і на етапі потрапляння до кінцевого споживача [2, с. 133].

Основна проблема при визначенні розміру логістичних витрат полягає у застарілих методах обліку витрат, що часто можуть містити неадекватну і недостовірну інформацію, стосовно логістичних процесів. Основна причина даної проблеми у злитті облікової інформації щодо логістичних витрат з іншими групами витрат. Це, в свою чергу, призводить до неточності у визначенні ролі і впливу логістики на підприємство, і як наступний наслідок, неспроможність прийняти правильне управлінське рішення для забезпечення більшої прибутковості компанії [3, с. 106].

Доречним рішенням для оптимізації логістичних витрат є достовірний, актуальний і компетентний облік витрат від логістичної діяльності, як окремої групи витрат. Загальні логістичні витрати можна диференціювати на окремі підгрупи, які можуть ділитися за певною характеристиками або залежності від факторів (кількість товарів, час доставки, поділ за якісними характеристиками тощо). Деталізація і розпис логістичних витрат допоможе більш поглиблено вивчити вплив логістичних процесів на діяльність підприємства, а керівництво розробити оптимізаційний план.

Для збору інформації щодо логістичних витрат пропонуються такі дії:

– визначити всі доцільні елементи загальних витрат, які стосуються об'єкту аудиту;

– проводити дослідження витрат підприємства по-різному, через можливу специфічність певного елемента загальних витрат;

– скоротити очевидно-збиткові частини логістичних процесів, і перед цим, проаналізувати наслідки від швидкості і прийняття такого рішення Для цього

потрібно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики [4, с 66];

– вчасно реагувати на відхилення логістичних витрат.

Логістичні витрати – це необхідні витрати для багатьох підприємств, проте без процесів оптимізації цих витрат, підприємство ризикує отримувати невизначені збитки, зростання ціни на продукцію чи послуги і один з найгірших результатів – втрата контролю над загальними витратами. Правильне рахування і прискіпливе ведення статистики допоможе вищому керівництву підприємству провести більш точне стратегічне планування і дасть змогу отримати позитивні фінансові результати, які зможуть влаштувати, як підприємство, так і споживачів.

Список використаних джерел:

1. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М.В. Рета // Бізнесінформ. – 2012. – № 8. – С. 155-158.
2. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільсько-господарської галузі / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. – 2014. – № 2 (51). – С. 131-136.
3. Сярдова О.А. Особенности формирования и учета логистических издержек цепи поставок промышленного предприятия // Вектор науки тольяттинского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2015. – С. 105-108.
4. Еремина Е.А. Пути снижения логистических издержек при распределении продукции / Е.А. Еремина // Альманах современной науки и образования. – 2008. – № 3 (10). – С. 66-67.
5. Гринько Т.В. Логістика як складова системи управління конкурентоспроможністю підприємства / Т.В. Гринько // Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: Колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. – С. 277-291.
6. Гринько Т.В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії / Т.В. Гринько // Економіка та держава. 2016. – №5. – Травень. – С. 12-16.
7. Гринько Т.В. Організація системи логістики на підприємствах легкої промисловості / Т.В. Гринько, А.В. Тараненко // Економічні науки: Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – Кам'янець-Подільський: Подільський державний аграрно-технічний університет, 2016. – Випуск 24. – Частина 3. – С. 25-30.
8. Гринько Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: логістичний аспект / Т.В. Гринько // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»: у 9 т. (м. Дніпропетровськ, 14-15 квітня 2016 р.). – Дніпро: Біла К.О., 2016. – Т. 6. – С. 64-66.

ЗМІСТ

<i>Grynko T.</i> Change Management as a Component of Strategic Management of Economic Entity Development.....	3
<i>Hviniashvili T.</i> Application of BSC and KPI for Evaluation the Performance of the Enterprise's Staff.....	6
<i>Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.</i> Фінансова санація підприємства як елемент антикризового управління.....	9
<i>Алещенко В. І.</i> Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної стійкості підприємства	11
<i>Артеменко В. С.</i> Оцінка економічного потенціалу підприємства в умовах ринкової нестабільності	13
<i>Бірюкова П. В.</i> Первинне публічне розміщення акцій (ІРО).....	16
<i>Волкова Н. В.</i> Окремі аспекти проектування системи управління персоналом	18
<i>Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А.</i> Проблеми розвитку сучасних систем управління персоналом і методи їх оптимізації	21
<i>Дворниченко Д. Р.</i> Стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.....	23
<i>Загинайло В. А.</i> Матеріальне стимулювання праці як елемент мотивації персоналу підприємства	26
<i>Кандибка М. О.</i> Управління змінами на підприємстві.....	28
<i>Кизим Т. П.</i> Управління трудовими ресурсами як фактор конкурентоспроможності підприємств в сфері іт-послуг	31
<i>Кизим Т. П.</i> Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності.....	34
<i>Кізенко А. О.</i> Засади удосконалення системи управління витратами підприємства.....	37
<i>Кізенко А. О.</i> Управління витратами підприємства: сутність, класифікація та механізм реалізації	39
<i>Колодинський С.Б.</i> Парадигма інтересів регіону в умовах мережевої взаємодії регіональних великих, середніх та малих підприємств	42
<i>Комісарова Ю. А.</i> Інноваційні технології в управлінні персоналом	45
<i>Котлов К. Д., Перерва Б. К.</i> Виробничий процес як детермінанта ефективності функціонування підприємства	47
<i>Крупська К. А.</i> Чинники формування та збереження трудового потенціалу сучасного підприємства.....	50

**Том 1. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ
УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

<i>Крупська К. А.</i> Особливості мотивації персоналу на основі теорії Дж. Хоманса	52
<i>Лісовець А.М.</i> Особливості управління конкурентоспроможністю сучасних бізнес-структур	55
<i>Лісовець А. М.</i> Шляхи оптимізації витрат на підприємстві.....	57
<i>Лісовець А. М.</i> Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства	60
<i>Нечаєва А. А.</i> Шляхи забезпечення ефективного використання робочого часу на підприємстві.....	63
<i>Олійник Т. І., Лавренчук Н. В.</i> Теоретичні аспекти формування і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.....	65
<i>Олійник Т. І., Фоменко О. О.</i> Окупність інвестицій у контексті проекту ERP	68
<i>Остапенко Т. М.</i> Основи управління результатами діяльності підприємства	71
<i>Павлова Т. С., Павлов Р. А.</i> Роль морально-етичних чинників в процесі прийняття рішень економічними агентами.....	74
<i>Пащенко О. В.</i> Методи удосконалення системи оплати праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання	76
<i>Петрик І. В.</i> Kaizen As a Tool for Restructuring Business Processes.....	78
<i>Прищепя С. С.</i> Особливості менеджменту школи у сільській місцевості на прикладі КЗ ЗСО ім. В.В. Балабана села Малолянисоль Кальчицької ОТГ.....	82
<i>Туманов Д. О.</i> Основні функції та принципи комерційної діяльності.....	85
<i>Філіппова В. Ю.</i> Особливості формування ефективного колективу	88
<i>Халецька В. В.</i> Тімблдінг як один з ефективних методів управління персоналом підприємства	90
<i>Чорна А. Г.</i> Помилки при описі бізнес-процесів	94
<i>Чорна А. Г.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.....	96
<i>Швець С. Ю.</i> Нормування оборотних коштів як засіб підвищення ефективності їх використання.....	98
<i>Шеремет В. І.</i> Стимулювання працівників як засіб розвитку підприємства	101
<i>Яковенко В. С., Кондратенко А. М.</i> Підвищення фінансової стійкості підприємства.....	104
<i>Яковенко В.С., Русан О.О.</i> Вплив логістичних витрат на діяльність підприємства.....	107

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2022:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 11–12 квітня 2022 р.)

У п'яти томах

Том 1. Сучасні методи та інструменти
управління суб'єктами підприємництва

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 5,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0422-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com