

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького
Факультет економіки та менеджменту

СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА
КОНФЕРЕНЦІЯ

«СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»
у Львівському національному університеті ветеринарної
медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького
(Львів, 09–10 грудня 2021 р.)
Кафедра менеджменту

Тези доповідей

ЛЬВІВ 2021

УДК 330:334.012.74: 005:167.1(06)

Студентська наукова конференція «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів»: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Львів, 09-10 грудня 2021 р.) Кафедра менеджменту: Тези доповідей / Смолинець І.Б. (відп. ред.). Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2021. 143с.

Включено тези доповідей до студентської наукової конференції «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів» Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Переважно це роботи студентів-науковців Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького та частина тез представлена студентами інших закладів вищої освіти. Розглядається широке коло проблем у сфері менеджменту, інформаційних технологій у менеджменті, маркетингу, економіки та туризму.

Тексти подані в авторській редакції.

Автори тез доповідей несуть повну відповідальність за достовірність інформації, що в них висвітлюється, а також за відповідність матеріалів нормам законодавства, моралі та етики.

Редакційна колегія не несе відповідальності за професійно-змістовну та методичну коректність матеріалів, що публікуються, а також за коректність посилань на інтернет-ресурси та літературні джерела, що містяться в тексті тез доповідей.

Матеріали студентської наукової конференції будуть корисними для науковців, студентів у галузях управління та адміністрування, сфері обслуговування і соціальних та поведінкових науках, закладів вищої освіти та установ відповідного профілю.

Затверджено до друку вченою радою факультету економіки та менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

© Факультет економіки та менеджменту ЛНУВМБ ім. С.З.Гжицького, 2021
© Автори статей, 2021

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

Гарасим'як Ю.А.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжизького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Коробка С.В.

Консалтингові послуги в сучасних умовах набувають популярності та спостерігається зростання попиту на них. Він сприяє підвищенню ефективності роботи фірми та оптимізувати її процеси, стати конкурентоспроможним. Консалтинг з'явився у ХІХ столітті в Америці, в Україні – в дев'яностих роках.

Вид діяльності пов'язаний з надання експертних консультацій клієнтам називається “консалтингом”. Відомо, що будь-яка організація в процесі своєї діяльності проходить кілька етапів розвитку та росту, і в якийсь момент виявляється що наявних людських ресурсів вже недостатньо. Тоді відбувається залучення фахівців із зовнішнього середовища, які можуть допомогти вирішити певні управлінські та інші види завдань.

Український консалтинговий ринок значною мірою залежить від капіталу Міжнародних фінансових організацій. За джерелами походження капіталу 6,8% консалтингових компаній створені на основі іноземного капіталу, 6,6% компаній створені на змішаному капіталі і функціонують як спільні підприємства. Відповідно, 86,6% компаній сформовані на українському капіталі. При цьому іноземні та спільні підприємства, які за кількістю складають лише 13,4%, утримують більшу частку ринку (понад 80%)[1, 10].

Оскільки, підприємницька діяльність продовжує розвиватися та набувати нових форм, це призводить до появи нових видів консалтингових послуг, а саме: управлінський; стратегічний; маркетинговий; ІТ-консалтинг; операційний; фінансовий; кадровий; бухгалтерський; транспортний; освітній[2,3].

Забезпечення досягнення цілей організації за рахунок координації та взаємодії всіх підсистем і процесів називається менеджментом операційної діяльності. Удосконалення

операційної діяльності пов'язане з покращанням в цілому системи управління, проте операційний консалтинг спрямований на підвищення ефективності управління окремими підсистемами. Коли компанії стикаються з прийняттям серйозних інвестиційних рішень або відчують, що не повністю використовують свої виробничі потужності, вони звертаються до операційного консультування.

Отже, операційний консалтинг – консультування і спеціальні наукові, фінансові, технологічні та прогностичні розробки окремим компаніям (підрозділам) з попереднім аналізом діяльності цих структур та визначенням шляхів (заходів) щодо підвищення ефективності їх діяльності з поданням подальших перспектив розвитку.

Консалтинг в області операційного управління направлений на: покращення ефективності роботи підсистем виробництва та постачання компанії; зменшення експлуатаційних витрати за рахунок усунення повторюваних ділянок і простоїв; підвищення продуктивності за рахунок стандартизації та автоматизації в основних сферах діяльності компанії; підвищення якості роботи шляхом впровадження стандартних систем, контролю результатів та управління операцією.

До актуальних проблем операційного консалтингу варто віднести: визначення стратегії виробництва; фокусування виробництва; налагодження керування ланцюгом поставок й, звичайно, створення глобальної виробничої мережі.

Літературні джерела

1. Рынок консультационных услуг в Украине. Программа Деловых Консультаций Европейского Банка Реконструкции и Развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115%20consulting.pdf>

2. Що таке консалтинг, його види та коли доцільно залучати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mbatime4u.com/uk/optimization-and-processes-uk/25824/>

3. Global Consulting Industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ COVID-19

Кучма К.В.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Коробка С.В.

COVID-19 відобразився на всіх сферах життя сучасного суспільства, особливого впливу зазнала економічна сфера. У 2020 році діяльність підприємств, згідно показників фінансової звітності, була спрямована на виживання, та вирішення складних операційних проблем. Весь вплив пандемії на більшість підприємств можна буде оцінити після повернення до нормальних умов функціонування.

Управління операційною діяльністю під час COVID-19 має враховувати критичні місця діяльності, основною метою якого має бути захист економічних інтересів фірми та співробітників. Проте, пандемія сприяє пошуку нових інноваційних способів (методів) роботи, які раніше були не цікавими, або недоступними, це може стати поштовхом для виходу з кризи більш сильнішим ніж раніше.

Здійснення операційної діяльності в умовах COVID-19 може відбуватися у п'ять послідовних етапів: [1]

1. Прийняття операційного рішення. Необхідно визначити продукти та послуги, які можна запропонувати зараз, а також як їх можна адаптувати до теперішніх умов; займіться пошуком нових джерел доходів, або обслуговуванням нових сегментів ринку; визначте можливі витрати та ризики пов'язані із зміною діяльності.

2. Оцінка ризику та зменшення наслідків цього ризику. Необхідно визначити наявні критичні ресурси, а саме матеріальні ресурси, трудові ресурси та обладнання. Також, варто виміряти та зменшити можливі ризики, шляхом пошуку альтернативних постачальників, перехресне навчання співробітників, створить альтернативний план дій на випадок непередбачуваних обставин для основного обладнання та технології.

3. Створення власного плану та розстановка пріоритетів розвитку. Визначте обсяг ресурсів у оперативній ретроспективі та період відновлення, а також розрахуйте прогнозований попит; дебіторську та кредиторську заборгованість; швидкість вигорання працівників.

4. Виконання та контроль. Під час виконання свого плану пріоритет роботи варто на людські та матеріальні ресурси. Якість та безпечність продукції для споживачів має бути першочерговим завданням. необхідно чітко розуміти як вирішувати проблему в перспективі та відповідальних людей.

5. Уточнення та повторення. Коли розроблений операційний план його необхідно постійно моніторити, та адаптовувати до змін зовнішнього середовища, для врахування можливих ризиків та можливостей розвитку.

Криза COVID-19 підвищила ризики невизначеності для кожного бізнесу, багато хто зазнав втрат як у пропозиції, так і в попиті. Оскільки, виробничі підприємства знаходяться в центрі цієї невизначеності, їх ефективна робота в умовах кризи значною мірою залежатиме від здатності операційних менеджерів керувати операційною діяльністю підприємства та пов'язаними з цим ризиками. COVID-19 навчив нас, що в умовах кризи і невизначеності можна розвиватися і набувати нового безцінного досвіду.

Літературні джерела

1. COVID-19: Operations management and planning

URL:<https://www-bdc-ca.translate.google/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/covid19-operations-management-planning? x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=nui,sc>

2. COVID-19: Managing operational challenges and enforcement risks for competition authorities

URL:<https://www.oecd.org/competition/COVID-19-managing-operational-challenges-and-enforcement-risks-for-competition-authorities.pdf>

3. Vijaya A. Bansode The Impact of COVID on Current and Future Business Operations URL:

<https://cmr.berkeley.edu/2021/03/the-impact-of-covid-on-current-and-future-business-operations/>

МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК В ТУРИЗМІ

Лаврик С.Б, Мойсак Ю.В.

(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Науковий керівник - д.е.н., проф., Живко З.Б.

Мотивацію людини прийнято розуміти як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до вчинення певних дій. Ці сили спонукають ззовні чи з середини людину і змушують її усвідомлено чи несвідомо робити деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами та діями людини є опосередкованим, тобто складною системою взаємодії, внаслідок чого різні люди можуть по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Понад те, поведінка людини, дії, які вона здійснює, також можуть відбиватися на людині, на її реакції, на вираженні її емоцій, у результаті може змінюватися як рівень впливу, так і спрямованість поведінки, викликана цим впливом [1, з. 19].

Потреби – це те, що приходить і знаходиться всередині людини, що досить спільне для різних людей, але в той же час має свій індивідуальний прояв у кожної особистості. Зокрема, знаний американський вчений-психолог Маслоу зазначав, що в різні часи людьми рухають різні потреби. Ці потреби розташовуються в порядку ієрархічної значущості від найменш насущних: (1) фізіологічні потреби та потреби самозбереження; (2) соціальні потреби; (3) потреби у повазі; (4) потреби у самоствердженні [2].

Люди по-різному можуть сприймати потреби, задовольняти їх, придушувати або не реагувати на них. Потреби можуть виникати як свідомо, і несвідомо. Якщо потреби в повному обсязі усвідомлюються, то вони і усвідомлено реалізуються. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь наполегливості та впливу на людину.

Фахівці виділяють п'ять груп чинників, які впливають формування туристських потреб: (1) соціально-економічний розвиток регіону та місця відпочинку; (2) природні фактори; (3) інфраструктура місця відпочинку; (4) Туристична пропозиція; (5) матеріальна база туристичної промисловості.

Зрозуміло, що мотив викликає певні дії людини, водночас він залежить від цілої низки зовнішніх і внутрішніх факторів по відношенню до людини, а також від дії інших, що виникають паралельно з цими мотивами. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як вчинити цю дію. Людина може впливати на свої мотиви, приглушуючи їхню дію або навіть усуваючи їх зі своєї мотиваційної сукупності [3, с.21].

Поведінка і вчинки людини, зазвичай, визначаються не одним мотивом, а їх сукупністю. В комплексі мотиви можуть мати певну взаємодію один з одним за ступенем їхнього впливу на поведінку людини. Тому мотиваційна структура людини має певну стабільність. Однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо у процесі виховання особи, її освіти [3, с.56].

Туристи вирушають у подорож, переслідуючи різні цілі. Обов'язковою умовою кожної поїздки є наявність мотивів, потреби, фінансів, освіти і т. д. У світі налічується безліч видів та підвидів подорожей, які постійно доповнюються новими різновидами, здатними задовольнити найрізноманітніші бажання та потреби туриста.

Туристська поїздка має у своїй основі мотивацію, що є одним із найважливіших чинників прийняття рішення про подорож і вибір туристського продукту та його складових елементів. Мотивація вибору туристської подорожі (час, тривалість, напрям, вид, витрати, характер діяльності) - найважливіша характеристика, що впливає на поведінкові ініціативи туриста при плануванні ним відпочинку, виборі, придбанні та здійсненні туру.

Літературні джерела

1. Якобсон П. М. Психология чувств и мотивация. М., 1998. 304 с.

2. Живко З.Б., Боруцька Ю.З., Рій М.М. Чинники розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Економіка та суспільство. №25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-25>

3. Сапрунова В. Туризм: еволюция, структура, маркетинг. М.: Ось- 89,1997. 160 с.

УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ

Павлів С.С., Співак Я.Д.

(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Науковий керівник - д.е.н., проф., Живко З.Б.

Безпечним є стан туристичної фірми, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю забезпечувати функціонування організації і підвищувати її ринкову вартість. Слід зауважити, що економічна безпека туристичної фірми постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, а тому система загроз кожній організації є індивідуальною і механізми управління ними повинні бути диференційованими, щоб використати всі захисні заходи і тим самим попередити або усунути загрози і забезпечити зростання ринкової вартості турфірми.

Мінімізації впливу загроз на економічну безпеку туристичної фірми буде сприяти реалізація вартісно-орієнтованого підходу (VBM) до управління. Особливістю VBM-підходу є те, що ухвалення фінансово-економічних рішень засновані на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості організації з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови.

Оскільки суть концепції VBM полягає в тому, що управління туристичною фірмою має бути спрямоване на зростання її ринкової вартості та зростання вартості акцій, тому основним завданням цього підходу до управління загрозами економічній безпеці організації є виділення внутрішніх та зовнішніх загроз, які впливають на фактори, що формують вартість організації (value-драйверів), а також усвідомлений системний вплив на них для своєчасного виявлення та нейтралізації [1].

Для зростання вартості туристичної фірми за рахунок виявлення та нейтралізації загроз на засадах вартісно-орієнтованого управління, необхідно: 1) по-перше, зрозуміти, які критерії ведуть до досягнення мети, тобто чим необхідно управляти; 2) по-друге, сформулювати систему загроз для кож-

ного фактора вартості (value-драйвера); 3) по-третє, навчитися вимірювати результат, фактори та загрози, що спричиняють або перешкоджають одержанню результату; 4) по-четверте, розвинути у менеджерів вартісне мислення, тобто розуміння того, що всі дії повинні бути спрямовані на зростання вартості туристичної фірми, залучити всіх співробітників до досягнення загальної мети.

Загалом процес вартісно-орієнтованого управління складається з трьох основних компонент:

1) процесу створення вартості (реалізації комплексу організаційно-управлінських завдань, спрямованих на створення вартості);

2) вимірювання вартості (оцінки вартості організації з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища);

3) мотивації персоналу (матеріального стимулювання працівників за критерієм створення вартості та заохочення їх участю у структурі вартості).

Для того щоб здійснювати управління вартістю, необхідно вдосконалення корпоративних відносин у частині розуміння ролі управління вартістю з боку персоналу, усвідомлення співробітниками ефекту від використання управління вартістю, здатного вплинути на туристичну фірму, ідентифікація свого місця в процесі змін.

Також необхідні лояльність і вмотивованість працівників, для чого повинні здійснюватися програми змін у корпоративній культурі. Запропоновані заходи, як передбачається, будуть сприяти мінімізації або гасити появу загроз із боку персоналу – від топ-менеджменту до рядового робітника.

Літературні джерела

1. Живко З., Сенишин О., Руцишин Н., Кухарська Л., Друмаловська К. Механізм нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз фінансової безпеки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 4(39), 2021. 312–319с. <https://doi.org/10.18371/v4i39.238796>.

ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КАДРОВІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Нечепурна Н.Т., Анетик М.М.

(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Науковий керівник - д.е.н., проф., Живко З.Б.

Використання цифрових технологій змінює не лише щоденне життя людини, а й структуру вітчизняної економіки та виробничі відносини. Нині персонал організацій є колосальним активом для здійснення новітніх ідей. Цифрові системи та технології можна використовувати майже скрізь. Зокрема, зробити внесок в рекламу організації за допомогою презентацій у промовах, які роблять її більш зрозумілою, доступною та запам'ятовуваною для відтворення інформації.

При організуванні різновиду конференцій, вебінарів, тренінгів, переговорів тощо цифрові технології допомагають використовувати різні типи зворотного зв'язку, можливості відео та аудіо зв'язку, програмних платформ ZOOM, Viber, Times, Skype, які можуть і будуть особливо корисними, якщо учасники зустрічі, у різних містах чи навіть країнах.

Підготовка, яка буде проведена при підготовці вебінару, тренінгу, семінару тощо - повністю залежатиме від специфіки матеріалу, який буде поданий на заході, однак використання інформаційних технологій у процесі навчання може допомогти у викладанні змісту.

Для поширення та передачі необхідної інформації використовують – пошту організації, вона також може бути корисною при передаванні звітів, аналітичних матеріалів, зв'язку з відділами та партнерами в різних куточках міста, регіону, держави та в глобальному світі. Багато організацій використовують електронну розсилку сертифікатів, грамот, подяк про відзнаку працівників на поштові скриньку персоналу чи на корпоративну електронну адресу, щоб не відривати працівників від виконання прямих функціональних обов'язків. Тому останнім часом можна помітити, що жорсткі межі у використанні розроблених таким чином систем і технологій більше не обмежені [1]. Проте ці заходи мають свої плюси і свої

мінуси, адже колектив стає відособленим, у віртуальному світі і відсутнє пряме спілкування.

Загалом впровадження нових технологій (виробничих, фінансових, управлінських, соціальних та будь-яких інших) має величезну кількість позитивних ефектів і наслідків для суспільства, а саме: покращення продуктивності праці; підняття конкурентоспроможності; поліпшення процесу відбору та звільнення працівників; удосконалення процесу адаптації людей на підприємстві; зведення до мінімуму всіх існуючих небезпек і загроз і запобігання, особливо при нелояльності і ненадійності персоналу, поганій його роботі; підвищення лояльності співробітників; підвищення ефективної роботи співробітників; автоматизація внутрішніх бізнес-процесів спрощує взаємодію з державними органами; покращує кадрову безпеку та економічну безпеку організації [2; 3].

Із впровадженням та подальшим використанням ІТ-технологій не лише серед працівників служби безпеки, а й у цілому по організації виникають прогалини та загрози, пов'язані з оцифруванням та діджиталізацією. Серед них є найбільш вагомі:

- надмірні витрати, тому що справжня діджиталізація не може суцільно в кожній окремо взятій ситуації збільшити прибуток організації і покращити результати її діяльності;

- проблеми в реалізації діджиталізації, адже зміни здебільшого в організації зустрічаються опором. Наявність добре налагодженого бізнес-процесу може стати великою перешкодою для цифрового зрушення, що може призвести до помилок, незлагодженостей та загальних збоїв у звичайних подіях. Нове завжди незрозуміле, і зустрічається з пересторогою;

- витік інформації. Це одне з найважливіших проблемних питань безпеки навіть для працівників впровадження змін та діджиталізації. Будь-яка цифрова технологія після впровадження може значно підвищити ризик витоку інформації, особливо в сферах обробки персональних даних та конфіденційності. Адекватна безпека, у свою чергу, може

значно підвищити вартість оцифрування, а це також впливає на прибутки організації та на премії персоналу.

Знову ж таки, для забезпечення як кадрової, так і економічної безпеки підприємства є позитивним використання технології оцінки лояльності ІТ-персоналу, тому що може допомогти більшості професіоналів, зокрема корисною є модель Google Форма – простий, швидкий і абсолютно дешевий спосіб моніторингу лояльності співробітників.

Отже, кадрова безпека будь-якої організації будується за кількома напрямками: суворе дотримання прописаних заходів під час прийому нового персоналу і заповнення вакансій, розробка програми адаптації, створення сприятливого середовища для лояльності та надійності персоналу.

Кажучи про діджиталізацію та оцифрування, неможливо не звертати увагу на особливості поколінь, їх ґрунтовні цінності та особливості. Всесвіт в смартфоні – це покоління Z, яке народилося в цифровому світі й вже не може уявити своє життя без мобільного Інтернету та інших гаджетів.

Нові бізнес і HR-стратегії, в основу яких закладені Digital-технології, збільшують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація – створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, HR-аналітика та управління ефективністю. Однак, які б пріоритети в підходах і технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал організації – люди, здатні їх генерувати і ними керувати, забезпечувати економічну безпеку бізнесу.

Літературні джерела

1. Кешелава А. В., Буданов В.Г., Румянцева В.Ю. др. Введение в «Цифровую» экономику; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с. (На пороге «цифрового будущего». Книга первая).
2. Zinaida Zhyvko, Taras Rudyi, Volodymyr Senyk, Liliia Kucharska. Legal basis of ensuring cyber security of Ukraine: problems and ways of eliminating. Economics, Finance and Management Review. Issue 2. Tallinn. Estonia, 2020. PP. 82-90. DOI: 10.36690/2674-5208-2020-2
3. Personnel and People Security [Electronic resource]. – URL : <https://www.cpni.gov.uk/personnel-and-people-security>

РЕФЕРЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В СУЧАСНОМУ ОФІСІ

Жавко М.І.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Смолинець І.Б.

Сучасний світ з кожним днем ставить нові вимоги до бізнесу починаючи від простого працівника і закінчуючи керівниками.

Референтська діяльність – діяльність кваліфікованих фахівців – референтів з надання клієнтові послуг з реферування, редагування, спічрайтерства й інших послуг, необхідних йому для успішного функціонування в діловій сфері. [1]

Клієнтом – споживачем послуг, може бути і службовець високого рангу, і керівник фірми, і політичний діяч, й іноземний бізнесмен.

Що ж це за спеціальність, що за професія – референт керівника? Щоб відповісти на це питання, спочатку треба з'ясувати, хто такий референт. У сучасних словниках подано два значення цього слова:

1) референт – це посадова особа, яка є доповідачем, консультантом з певних питань;

2) референт – це особа, яка складає або читає реферат. Слово „референт” пов'язане зі застарілим „референдарій”, одним зі значень якого було „особистий секретар і доповідач імператора” (у Давньому Римі), а в пізніші часи – „доповідач у службових місцях, у міністерствах”.

У минулому (та певною мірою й сьогодні) посада референта мала багато спільного з посадою секретаря. Раніше поняття „секретар” пояснювали так: „Секретар – діловод; особа, обов'язками якої є писати листи, папери й інше для особи або службового місця, при якому він працює”. На секретаря покладали ведення ділового листування й взагалі ділових відносин установи, суспільства або приватної особи. Це старе, широке розуміння того, що таке секретар, дотепер існує поряд із вужчим (дівчина, що сидить у приймальні директора, регулює

прийом відвідувачів, відповідає на телефонні дзвінки, виконує дрібні доручення шефа й не дуже освічена). Отже, секретар – це попередник сучасного референта. [1]

Отже, референт у сучасному розумінні – це посадова особа, яка виконує функції референта-доповідача, консультанта, уповноваженого, секретаря, помічника і відповідального організатор справ. Найцінніший референт-помічник – найбільш рідкісний фахівець із наведеного вище списку, який повинен бути універсалом, що поєднує компетентність і здатність науково-ділового осмислення речей з умінням діяти, реалізувати намічене, досягати успіху[2]. На таку людину керівник може покластися у всьому й, роблячи із часом кар'єру, не побажає розставитися із ним. Референт виконує важливу роль у діловій комунікації. Ділова комунікація підкоряється такій закономірності: від того, хто „за кадром”, багато в чому залежить успіх дій тих, хто „на полі”. Наприклад, бразилійці в поразці їхньої команди у фінальному матчі першості світу з футболу у Франції обвинуватили тренера, а не футболістів. І це справедливо, оскільки він підготував невдалий сценарій гри. Можна назвати референтів, діяльність яких гідна наслідування. Є, наприклад, свідчення, що Женні Маркс була гарним секретарем-помічником свого чоловіка Карла Маркса. Президенти, міністри й заступники міністрів, депутати мають помічників, так само як і багато керівників нижчого рангу. Нині спостерігаємо зростання потреби в кваліфікованих референтах-помічниках й інших видах референтів. [1]

Літературні джерела

1. file:///C:/Users/User/Desktop/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%92.

2. Кузнецова, Т.В. Місце і значення секретаря у структурі управління Т.В. Кузнецова Секретар. справа. – 1998. – № 2. – С.4-8.

3. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://secretariat.com.ua/>

ОФІС МАЙБУТНЬОГО: ТРЕНДИ ТА НОВИНКИ

Чужанський Т.І.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Смолинець І.Б.

Сучасний офіс – це багатофункціональний робочий простір, в якому грамотно спланована кожна одиниця корисної площі й стиль оформлення. Це не просто приміщення, а складна система зв'язків між підрозділами, інфраструктура, що забезпечує ефективне функціонування всієї компанії.

Сучасний офіс – це середовище, де працівники перебувають більшу частину доби, а тому потребують не лише комфорту, але й мотивації, аби залишатися в цьому приміщенні протягом робочого дня, не поспішаючи покинути його якомога швидше. Такий офіс – це і практичний простір для роботи, й атмосфера, і стиль життя, й активність працівників. [1,3]

Сьогодні сучасне офісне приміщення має відповідати певним критеріям: усе тут повинно працювати на підвищення ефективності праці, статус власника бізнесу, підтримку дружньої згуртованої атмосфери. Обов'язкові елементи офісу: зручні ергономічні меблі, хороша вентиляція, сучасна техніка, чистота та охайність. В оформленні сучасного офісу мають бути присутні елементи:

1. Офісна бібліотека. Місце, де має бути комфортно, але ізольоване від зовнішніх подразників.

2. Командна капсула. Це приміщення чи зона, призначена для тимчасових проектів. Залежно від потреб таку зону відділяють глухою ширмою чи скляними стінами.

3. Зона для проєктора. Презентація в форматі відео, слайдів, набору графіків – потужний і корисний інструмент у будь-якій гілці бізнесу. Щоб використовувати його за призначенням, знадобиться окрема переглядова зона.

4. Офісна кухня. У міру можливості кожна компанія старатися надати своїм співробітникам максимально зручну кухонну зону. Режим правильного харчування – це фактор

здоров'я, а значить і ефективної роботи без зайвого стресу. Сучасну техніку слід доповнити зручними столами та стільцями.

5. Здорова атмосфера. Вертикальне озеленення, квіти створюють зручну, комфорт на робочому місці. Одним з провідних трендів майбутнього офісу стає енергоефективність та економія. Стає популярною концепція персонального робочого місця – автономного та мобільного [2].

Головні тренди в оформленні робочого простору, яких уже дотримуються провідні світові компанії: – закріплення за працівниками постійних місць не буде важливим, оскільки вирішення робочих питань стає мобільнішим. В офісах установлюють корнери з високими стільцями й столами, де, зручно розташувавшись, можна обговорити робоче питання; – перехід на систему незакріплених робочих місць і створення просторів для комунікації; це не тільки переговорні кімнати, а й бібліотеки, спортивні зали, ігрові простори; – створення рекреаційних зон (відокремлювання зони відпочинку від робочого простору, щоб уникнути вічного конфлікту інтересів – праці й релаксу); – зробити офіс екологічним. [1,2].

Отже, офіс XXI століття – це не тільки хай-тек-меблі, затишні зони відпочинку й екотренди, це також фізичний і психологічний комфорт співробітників.

Літературні джерела

1. file:///C:/Users/User/Desktop/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF%20(6)09.11.20.

2. https://www.yakaboo.ua/ua/upravlinnja-suchasnim-ofisom.html?gclid=CjwKCAjwz5iMBhAEEiwAMEAwGMesIdXDdEbXyddMgXbYpw-9GF-w8U4Wc7c6XdwoEc-z715ksVHB-BoCX1IQAvD_BwE#tab-attributes

3. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://secretariat.com.ua/>

ВАЛЮТА ТА ВАЛЮТНІ ВІДНОСИН

Лавренюк Х.І.

(Приватний вищий навчальний заклад

«Буковинський університет»)

Науковий керівник- канд. екон. наук, доцент Штерма Т.В

Як бачимо, в наш час наука має достатньо розвинений потенціал для висвітлення проблем становлення та стабілізації національної валюти. До поняття «валюта» включається не тільки кошти у вигляді законних платіжних засобів (готівки) чи депозитів у грошах тієї чи іншої країни, а й інші валютні цінності:

-платіжні документи (чеки, векселі, сертифікати, акредитиви тощо);

-фондові цінності (акції, облігації) та інші фінансові інструменти іноземного походження;

-платіжні документи та фондові цінності національного походження, якщо вони перетинають митний кордон чи переходять у власність нерезидентів всередині країни [1,150].

Валюта класифікується за кількома критеріями. Основним з них є емітентська належність валюти. За цим критерієм виділяють:

- національну валюту;

-іноземну валюту;

Для України це будуть кошти, номінованих в усіх національних грошових одиницях, крім гривні;

- колективну валюту;

За режимом використання валюти поділяються на:

-неконвертовані

-конвертовані.

Неконвертованими є валюти, які неможливо вільно обміняти на іноземні валюти за ринковим курсом, їх ввіз та вивіз жорстко обмежується. Конвертованими є валюти, які вільно обмінюються на валюти інших країн за курсом, що формується в установленому порядку, і вільно вивозяться і ввозяться через кордон [2,187].

Отже можна зробити висновок, що валюта - одна із найважливіших сегментів фінансового ринку. Ступінь її розвитку безпосередньо впливає на стан та розвиток економіки. Операції, які проводяться на валютному ринку, тісно пов'язані з комплексом операцій і станом грошового ринку в країні, з ринком капіталів.

Літературні джерела

- 1) Л. Шевчук, Т.О. Ставерська, О.П. Близнюк. – Харків: ХДУХТ, 2016. – 380с.
- 2) Гроші та кредит : підручник / [М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко та Г 86 ін.] ; за наук. ред. М. І. Савлука. – 6-те вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2011. — 589, [3] с.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Крижановська О. В.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Коробка С.В.

Успіх діяльність підприємства залежить від якості управління, оскільки відомо, що економічний результат в більшій мірі залежить від вмінь та здібностей менеджера ніж від власне наявних ресурсів. Спеціалізована література з управління не заперечує важливість контролінгу в діяльності підприємства.

Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу, управляюча зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою.[1]

На сьогоднішній день на законодавчому рівні не існує загальноприйнятих стандартів та положень щодо процедури контролінгу. Для кожного підприємства він є унікальним і має індивідуальний характер, тому менеджери самостійно вивчають всі наявні інструменти, методи, коефіцієнти, галузеві і регіональні особливості, а іноді навіть шляхом проб і помилок.

Якщо раніше управління пов'язувалося із прийняттям рішень щодо поточної діяльності підприємства, то зараз загострення конкуренції та нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування компанії, управління пов'язане з її успіхом.

Варто зазначити, що чіткого визначення стратегічного контролінгу немає. Одні спеціалісти розглядають його як "...надання інформації, що забезпечує підтримку прийняттю в організації стратегічних рішень", інші — як "...спосіб аналізу фінансової інформації про ринки продукції компанії, витрати суперників, структури витрат і відстеження стратегії підприємства і стратегії суперників на цих ринках протягом декількох звітних періодів" [2].

Однак, стратегічний контролінг, вважається невід'ємною частиною системи управління, досягненням довгострокових цілей підприємства, яка спрямована на вирішення завдань

відповідно до обраної підприємством стратегії та забезпечує формулювання цілей, що відображають мету підприємства, очікуваний стан, майбутнє компанії.

Слід зазначити, що теорія стратегічного контролінгу концентрується на зобов'язаннях та альтернативних можливостях підприємств. Їх сутність полягає в наступному [3]: підприємство бере на себе низку комерційних зобов'язань, що, у свою чергу, призводить до обміну економічної вартості шляхом комерційних операцій; менеджери є агентами різних зацікавлених сторін (особливо власників бізнесу); зобов'язання призводить до змін внутрішньої вартості підприємства, які реалізуються у вигляді грошового потоку в натуральній формі; відповідальність несуть керівники, які мають повноваження керувати потенціалом підприємства.

Отже, стратегічний контролінг – аналіз проблем, зв'язаних з чотирма факторами: зобов'язаннями, контролем, грошовими потоками (витратами) і потенціалом підприємства. Запровадження стратегічного контролінгу на підприємстві дає можливість планувати та контролювати витрати, ефективно використовувати всі види ресурсів, мінімізувати збитки, визначати пріоритетні напрямки використання обмежених фінансових ресурсів, дозволяти кожному заощадити.

Впровадження та використання методів стратегічного контролінгу на підприємствах дозволить розширити можливості управління та сформулювати бачення подальшої діяльності.

Літературні джерела

1. Ільїна С.Б., Журба Т.С. Контролінг діяльності на підприємствах харчової промисловості. URL: https://pidru4niki.com/15800119/finansi/strategichniy_kontroling

2. Стратегічний контролінг у системі керування підприємством URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/-management/13584/>

3. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, №5, 2021, С. 65-71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>

ФРІЛАНС: САМОРОЗВИТОК ТА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Ампілогова Т.О.

*(Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького)*

Керівник - к.е.н., доцент Вовк М. В.

На сьогоднішній день пандемія та відповідно карантинні обмеження поглибили популярність нестандартних форм зайнятості. Це зумовило гостру необхідність працювати віддалено. Дуже багато, особливо молодих людей, в останні роки шукають додаткові джерела доходів у зв'язку з кризою, а також – ширші можливості першого працевлаштування, вищі розміри заробітків, свобода у виборі часу, місця і форми виконання роботи.

Однією із дистанційних форм зайнятості, яка активно розвивається у сучасних умовах у всьому світі, є фрілансова діяльність, тобто вид підприємницької діяльності, який здійснюється кваліфікованими позаштатними працівниками, не залучаючи найману працю, переважно у дистанційній формі з метою отримання прибутку та досягнення поставлених цілей.

Спочатку фрілансерами називали середньовічних найманців – професійних військових, які служили різним господарям за винагороду. З XIX ст. цей термін розповсюджувався на т.зв. вільних художників – незалежних журналістів, політиків, що не належали до конкретних партій, а також представників інших творчих занять [2].

На сьогоднішній день професійний склад фрілансерів значно розширився за рахунок швидкого розвитку сфери послуг, подальшого поглиблення поділу інтелектуальної праці, стрімкого прогресу цифрових технологій.

Термін «фрілансер» вперше вживається Вальтером Скоттом у романі «Айвенго» для опису «середньовічного найманого воїна».

Відомий вчений-економіст О. Є. Кузьмін дає таке визначення поняттю "фрілансер". Фрілансери – це незалежні

висококваліфіковані працівники, які не перебувають у штаті організацій, а самостійно надають послуги замовникам завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, без укладання довгострокового трудового договору [1, с. 376].

Фрілансери можуть працювати над великими або малими проектами, як короткостроковими, так і довгостроковими - залежно від того, що відповідає їх навичкам, доступності та потребам роботодавця. Типові завдання можуть включати будь-що: від створення веб-сайту чи дизайну логотипу, до написання щотижневої публікації в блозі або зйомки та редагування відео. Фрілансери переважно працюють вдома і шукають замовників через соціальні мережі та спеціалізовані інтернет-біржі праці, зокрема, «Freelance Switch Jobs», «Elance», «oDesk» [1, ст. 367-378].

Фрілансерів необхідно класифікувати передовсім за способом комунікації, оскільки саме спосіб комунікації повністю визначає процес роботи фрілансера – від пошуку клієнта і до відправлення йому готового замовлення та отримання оплати за виконану роботу. Отже, за способом комунікації фрілансерів доцільно класифікувати на: класичних фрілансерів; е-лансерів; змішану форму [3, ст. 109].

Також експертами у світі виділяється 5 типів фрілансерів. Перший тип – незалежні підрядники. До них відносять людей, які не мають постійного роботодавця і займаються тимчасовими проектами, змінюючи замовників одного за іншим. До другого типу «сумісників» відносять працевлаштованих людей, які присвячують фрілансу тільки вільний час. Третій тип – це диверсифіковані робітники, що включають людей з частковою зайнятістю, які поділяють робочий час на виконання замовлень фріланса і роботу в компанії. Тимчасові робочі – тип фрілансерів, пов'язаний з роботодавцем договором трудового підряду. Останній тип фрілансерів – це власники фріланс-бізнесу. Як правило, вони створюють компанію з 1-5 учасників і вважають себе фрілансерами [4].

Фріланс – один з основних трендів не лише України, а й світу, який впевнено нарощує свою актуальність в сучасних умовах. Наприклад, близько 34% робочої сили США –

тимчасові, позаштатні співробітники (фрілансери) або працюють віддалено. Очікується, що до 2025 року їхнє число сягне 40–50%. Що стосується світового ринку фрілансу, то за оцінками експертів найбільшої в світі фріланс-платформи «Upwork» ринок фрілансу послуг має стабільне зростання, при якому у 2020 році фрілансери вже складають 60% всього світового ринку праці, а обіг ринку віддаленої роботи досягне 46 млрд. долл. Що стосується оплати праці, то аналітики відмічають, що сумарний заробіток незалежних спеціалістів складає близько 1 трлн. дол. в рік [5].

Як і у кожного виду зайнятості, у фрілансі також є низка своїх переваг та недоліків.

Переваги фрілансу:

- Доступ до віддалених ринків праці. Ти можеш вибрати замовника у будь якій країні світу та у будь якій сфері діяльності, яких немає в твоїй країні, не змінюючи місця перебування.

- Нерегламентований робочий день та повна свобода дій. Всі інші пункти впливають з неї: планування власного робочого часу і часу відпочинку, самоорганізація, самонавчання і т.д.

- Можливість займатися виконанням фріланс-робіт на основному робочому місці, якщо ви вирішили спробувати поєднану форму праці.

- Всі зароблені гроші не потрібно ні з ким ділити.

- Більш конкурентоспроможне резюме та можливість максимальної реалізації свого творчого потенціалу.

Недоліки фрілансу:

- Відсутність постійної зайнятості та пов'язані з цим фактором психологічні навантаження.

- Тимчасові витрати на оволодіння суміжними професійними навичками та іншими моментами, не пов'язаними з основною спеціальністю.

- Обман - самий неприємний мінус не тільки фріланса, але всіх робіт в інтернеті в цілому. Завжди знайдеться роботодавець, який спробує не заплатити. Звичайно, ви зможете відписатися про нього і факт обману, його витурять з біржі, але легше вам не стане.

• Одиночна робота не сприяє зростанню майстерності, на відміну від колективної роботи у фірмі.

Також, на нашу думку, необхідно виділити п'ять найнеобхідніших навиків, якими повинні володіти фрілансери, щоб стати успішними у своїй сфері:

- Дисциплінованість;
- Наполегливість;
- Стресотійкість;
- Самоорганізація;
- Комунікабельність.

Спостерігаючи за динамікою розвитку ринку фрілансу на глобальному рівні, з впевненістю можна сказати, що зараз успіх та ріст спеціалістів у фріланс-бізнесі відбувається не за рахунок досвіду в роках, а виключно за рахунок навичок, які демонструють професіоналізм фрілансера, як спеціаліста.

Літературні джерела

1. Кузьмін О. Є., Солярчук Н. Ю. Фріланс та загальна характеристика фрілансера. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2012. Вип. 22. С. 367-378.

2. Особливості розвитку “фрілансу” в світі та Україні.

URL:

<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/22056/1/kirichok.pdf> (дата звернення: 12.02.2021).

3. Солярчук Н. Ю. Класифікація фрілансерів. *Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 108-114.

4. Hiring and Learning in Online Global Labor Markets. URL: http://www.netinst.org/Mill_11_17.pdf (дата звернення: 14.02.2021).

5. Растущий рынок фриланса в Украине: глобальная тенденция или местный феномен?

URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1406741-rastushchij-rynok-frilansa-v-ukraine-globalnaya-tendenciya-ili-mestnyj-fenomen> (дата звернення: 14.02.2021).

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Слюбик В.В.

*(Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького)*

Керівник - к.е.н., доцент Вовк М. В.

Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство - це відкрита система, що функціонує у межах впливу багатьох факторів. Так низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дозволить підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори навпаки створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз є першочерговою метою для ефективного управління. Саме тому доцільно вивчення факторів впливу на ефективність управління підприємством [4].

Аналіз факторів впливу на ефективність управління підприємством доцільно проводити з двох точок зору:

- фактори впливу зовнішнього середовища, до них можна віднести макро і мікро оточення підприємства;

- фактори впливу внутрішнього середовища, до них ми відносимо чинники самого підприємства, які складаються із процесів забезпечення діяльності та управління.

Під зовнішнім середовищем підприємства слід розуміти сукупність елементів, що оточують його та спричиняють на діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення) [3]. До макрооточення (опосередкованого оточення) належать фактори, які можуть не справляти негайного та безпосереднього впливу на ефективність та стійкість функціонування підприємства, але які все одно мають певний вплив на нього, а саме:

- економічні фактори;

- політичні фактори;
- технологічні та науково-технічні фактори;
- міжнародні фактори;
- соціальні та демографічні фактори.

Також зовнішнє середовище підприємства поділяють на дві основні групи: середовище прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на підприємство. До таких факторів слід віднести споживачів, конкурентів, постачальників, фінансові організації та урядові установи. Середовище непрямого впливу не впливає безпосередньо на підприємство, але тим не менше впливає на прийняті ним рішення. Основні фактори середовища прямого впливу наступні:

1. Споживачі — ті, для кого створюються товари. Мають на меті максимальне задоволення потреб від придбаних ними товарів виходячи з наявного доходу, особистих пристрастей з урахуванням ринкових цін. Це основний фактор, який виправдовує існування організації.

2. Конкуренти — особи, що змагаються на якому-небудь поприщі з іншими. Конкуренція — це боротьба між учасниками ринкових відносин за отримання максимального ефекту, за вигідну угоду, тобто це суперництво між фірмами, організаціями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

3. Постачальники — деякі організації залежать від безперервного припливу матеріалів, багатьом фірмам, які не мають складів, необхідно, щоб матеріали доставлялися точно в строк. Така система постачання вимагає тісної взаємодії виробника з постачальниками.

4. Державні органи — організації повинні дотримуватися законів і вимоги органів державного управління.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість організації для прогнозування її можливостей, тобто для створення системи антикризового управління.

Другою, не менш важливою групою факторів впливу на результативність управління є внутрішня ефективність, яка визначається детермінантами внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства має в собі потенціал, який дає можливість для його ефективного функціонування. Але воно може також бути і основою проблем у тому випадку, якщо воно не покриває необхідного функціонування підприємства. Зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними ресурсами для допомоги його внутрішнього потенціалу [2].

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура [1].

Основна різниця при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ полягає в тому, що факторний аналіз в цьому випадку доводить значно складніше. Охарактеризувати точний вплив того чи іншого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства на відміну від внутрішнього, практично не можливо. Адже у зовнішньому середовищі впливу дуже мало факторів, вагу яких можна абсолютно точно визначити.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства зазвичай проводиться для порівняння власного становища з положенням конкурентів. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Одним із методів аналізу середовища є SWOT-аналіз (аббревіатура таких понять: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози). Цей метод передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, а потім – встановлення ланцюжків

зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Окрім SWOT-аналізу використовують і інші методи: метод матриці Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінзі, метод матриці загроз та матриці можливостей тощо.

Таким чином, можна зробити висновок: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом стратегічного аналізу розвитку підприємства. Поєднання багатьох видів аналізу та експертне оцінювання дасть можливість сформулювати ефективні дані для прийняття управлінських рішень.

Літературні джерела

1. Бондарчук Л. В., Бондарчук О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 76-79.

2. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2016. С. 55-58.

3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.

4. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка* № 12. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 14.10.2021).

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гуменчук Г.Б.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Системний підхід передбачає методологію дослідження об'єктів будь-якого характеру як системи. Система складається з двох складових: первинно-зовнішнього середовища, яке, в свою чергу складається із входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім оточенням, зворотного зв'язку тощо; вторинно-внутрішньої структури, тобто комплексу взаємозалежних елементів, які передбачають забезпечення впливу суб'єкта на об'єкт, зміну входу на вихід та досягнення мети системи та відповідного рівня конкурентоздатності. Протягом останніх років через динамічний розвиток інформаційних технологій та операціоналізму доволі великої актуальності набув логічний підхід. В основу логічного підходу до дослідження конкурентоздатності покладено, зазвичай, головні методологічні положення діалектичної і формальної логіки.

Відтворювально-еволюційний підхід спрямований на стабільне та високоякісне удосконалення виробництва продукції з метою задоволення потреб визначеного ринку з невеликими загальними витратами на одиницю корисного ефекту. Водночас, будь-яка нова модель повинна бути кращою від попередньої та «виштовхувати» її з ринку.

Відповідно до інноваційного підходу, розвиток підприємств та економіки загалом повинен орієнтуватися на посилення інноваційної діяльності. Водночас виробничі та інвестиційні чинники повинні виступати інструментами науково аргументованої інноваційної діяльності.

Комплексний підхід – це своєрідна форма деталізації системності. В його основу закладено аналіз проблем процесу управління та їх взаємозв'язку і взаємовідношення із

застосуванням методів досліджень великої кількості наук, які досліджують такі ж проблеми, наприклад конкурентоздатності. Багато дослідників у сфері управління, вважають, що комплексний підхід є головною умовою дієвого розв'язання проблем в процесі управління у відкритій системі, яка взаємопов'язана із зовнішнім оточенням шляхом посередництва своєї продукції/

Глобальний підхід передбачає, що в процесі формування та розв'язання багатьох проблем забезпечення конкурентоздатності об'єктів точка зору повинна бути над загальною системою, а не на рівні самого об'єкта. Відповідно до даного підходу, конкурентоздатність підприємства розглядається з точки зору системності, послідовності, комплексності не лише на рівні визначеного виду діяльності, але й в межах світового співтовариства.

Інтеграційний підхід до управління конкурентоздатністю підприємства спрямований на аналіз та підвищення взаємозалежності між: певними підсистемами та компонентами підприємства як об'єкта управління; фазами життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

Відповідно до віртуального підходу, підприємства повинні використовувати мережу Інтернет та стільниковий зв'язок для створення віртуальної організаційної структури. Крім цього, це сприяє отриманню, обробці, використанню та передачі інформаційних даних з метою задоволення наявних потреб при можливості здійснювати свою діяльність на місцевому рівні, а також проводити конкурентну боротьбу на глобальному рівні без прямої комунікації з клієнтами та партнерами тощо.

Використання стандартизаційного підходу до управління конкурентоздатністю об'єктів передбачає вибір оптимальної пропорційності між уніфікованими та особистими рішеннями в процесі формування комплексу оптимальних об'єктів для зіставлення, для вираження рівня конкурентоздатності об'єкта, який аналізує дослідник; та розробку і введення комплексу стандартів певної категорії (національних, міжнародних тощо).

Маркетинговий підхід спрямований на орієнтацію системи в процесі вирішення різних завдань, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми споживачами. Стратегічний маркетинг передбачає збереження чи досягнення конкурентних переваг підприємства та постійне одержання доволі великого прибутку.

Відповідно до ексклюзивного підходу до управління конкурентоздатністю, суб'єкт управління повинен придбати виключне право на використання на власний розсуд новації чи конкурентної переваги. Для зменшення залежності від конкурентів та отримання додаткових переваг, будь-який суб'єкт управління має володіти чимось своїм та не часто ділитися існуючими здобутками. Функціональний передбачає розгляд потреби як комплексу функцій, які потрібно виконувати в обов'язковому порядку з метою їх задоволення. Після того як визначено перелік функцій, як правило, слід створити альтернативні об'єкти. Для виконання встановлених функцій варто вибрати той об'єкт, який вимагає найменше загальних витрат (протягом його життєвого циклу) на одиницю корисного ефекту.

В основу структурного підходу до управління конкурентоздатністю об'єктів покладено формування вагомості, пріоритетів між чинниками, методами, принципами та іншими інструментами для визначення їх доцільного взаємовідношення та обґрунтованого поділу ресурсів.

Ситуаційний підхід передбачає використання різноманітних методів та засобів управління конкурентоздатністю на основі вивчення певної ситуації у визначеному місці та у визначений час. Беручи до уваги те, що існує доволі багато внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності, то на даний час немає одного оптимального прийому управління нею. Найкращим в певній ситуації є такий засіб або метод, який максимально відповідає цій ситуації, тобто найбільше пристосований до неї.

Відповідно до нормативного підходу варто встановлювати нормативи управління за найголовнішими частинами всіх

підсистем об'єкта управління. Такі нормативи повинні визначатися на основі встановлених вимог комплексності, результативності, аргументованості та перспективності їх використання.

Оптимізаційний підхід передбачає перехід від якісного до кількісного оцінювання за допомогою застосування різних методів дослідження діяльності, зокрема техніко-економічних обчислень, статистичних методів та експертних оцінок.

Директивний підхід полягає у регламентації функцій, нормативів якості, затрат, тривалості, елементів управлінської системи у нормативній базі (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, планах, програмах, положеннях, методиках тощо).

Використання поведінкового підходу дає змогу надавати допомогу працівникам в кращому усвідомленні їх перспектив, творчих здібностей, застосовуючи концепції поведінкових наук до організації та управління підприємством. Головне завдання даного підходу полягає у підвищенні рівня ефективності підприємства шляхом збільшення рівня ефективності його трудового потенціалу.

Порівняно з вище наведеними підходами, діловий підхід є найскладнішим та комплекснішим, оскільки існує доволі багато міркувань стосовно даного підходу, що зумовлено суб'єктивною природою виховання і освіти. Крім цього, діловий підхід є ширшим за сутністю, він характеризує рівень якості, ефективності та перспективності роботи підприємця, рівень його культури, професіоналізму, обов'язковості та інші особливості.

В той же час, моделювання широко застосовують при загальному управлінні конкурентоздатністю, при вирішенні складних проблем, які потребують системного та комплексного підходів. Такі проблеми можливо вирішити за допомогою моделей, які надають об'єктам форми, які відображають їх особливості, взаємовідношення, структурні та функціональні показники.

В процесі вирішення проблем управління конкурентоздатністю найбільш застосовують моделі теорії ігор, лінійного програмування, імітаційні, економічного аналіз тощо. Вони дають змогу розв'язувати чималу кількість завдань управління застосовуючи економіко-математичні методи – важливий методичний інструментарій управління конкурентоздатністю.

Літературні джерела

1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2006. 892 с.
2. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. К.: Знання, 2003. 475 с.

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ничистяк О.В.

(Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Слід визначати інноваційний потенціал як певну критичну масу ресурсів підприємства (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних, виробничих, трудових і т. д.), що є достатніми для його поступу на основі безперервного пошуку і застосування нових напрямів і способів реалізації можливостей на ринку, що можуть бути виконані. Такі можливості пов'язані з видозміною існуючих і створенням нових ринкових ніш. Елементами інноваційного потенціалу виступають такі елементи: ринковий потенціал, інтелектуальний потенціал, кадровий потенціал та ін., що відображено на рис. 1.1.

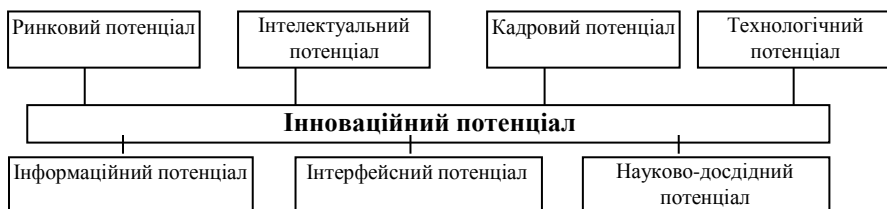


Рис. 1.1 Елементи інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання

Для оцінки достатності інноваційного потенціалу необхідним є виокремлення й аналіз кожного з його елементів. Характеризувати їх необхідно у такому порядку: назва і зміст елементу інноваційного потенціалу - основні ознаки, які аргументують підвищення (зниження) даного елементу - функціональні департаменти суб'єкта господарювання, до компетенцій яких належить управління даним елементом.

Характеристику рівня відповідності внутрішніх компетенцій розвитку підприємства зовнішнім, які формуються ринковим середовищем надає ринковий потенціал.

Зниження ринкової складової інноваційного потенціалу

означає, що знизилася частка ринку підприємства; знизилися конкурентні позиції і можливості протидіяти в конкурентній боротьбі; зменшилися можливості підприємства пристосовуватися до змін ринкових умов, відсутність стратегічного бачення у розвитку продуктової лінії.

Розвиток даної складової інноваційного потенціалу забезпечує маркетинговий відділ підприємства. Можливості створення і сприйняття ідей і задумів, нововведень та їх втілення у нових технологіях, конструкціях, організаційних і управлінських рішеннях визначає інтелектуальний потенціал.

Інтелектуальна складова інноваційного потенціалу перебуває під контролем відділу кадрів і безпосередньо менеджменту суб'єкта господарювання (його департаментів). Для визначення рівня інтелектуальної складової інноваційного потенціалу розраховують такі індикатори: коефіцієнт плинності високваліфікованих кадрів, що розраховується таким чином: відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості робітників даної групи; частка інженерно-технічних робітників і науковців – вираховується як відношення їх кількості до загальної чисельності персоналу; рівень винахідницької активності – дорівнює відношенню числа винаходів (рацпропозицій) до чисельності персоналу чи інженерно-технічних кадрів; індикатор освітнього рівня дорівнює відношенню числа осіб, які мають профільну вищу чи спеціальну освіту до загальної чисельності персоналу.

Вищезазначені й аналогічні показники (індикатори) порівнюють з середньогалузевими, індикаторами конкурентів чи аналізують у динаміці (у більшості випадків базою порівняння виступають значення показників основного конкурента). Всі отримані значення індикаторів з тими чи іншими частками зводять в результуючий показник. Спроможність персоналу підприємства використовувати нові технології, впроваджувати нові організаційні й управлінські рішення, виробляти нові товари характеризує кадровий потенціал.

Основними негативними факторами впливу на кадровий потенціал є відтік кадрів; плинність робітників; фізичне старіння

кадрів, старіння їх знань і кваліфікації; низька освіченість кадрів; паралельне виконання основної діяльності з додатковою (це визначає низьку віддачу працівника, можливістю виходу конфіденційної інформації за межі суб'єкта господарювання).

Відповідальність за ефективність кадрової складової несе відділ кадрів і служба професійно-технічного навчання у випадку її виділення

Для розрахунку рівня кадрової складової використовують алгоритм, викладений вище, змінюючи склад індикаторів. Часто показники інтелектуальної і кадрової складових інтегрують.

Можливість швидко перебудуватися, сформувати нові виробничі потужності і організувати економічно ефективну діяльність з виробництва нових товарів та послуг, що відповідають потребам покупців відображає технологічний потенціал.

Факторами, що негативно впливають на технологічний потенціал, є дії, що ослабляють його: недотримання технологічної дисципліни; моральний та фізичний знос технологій та обладнання. Відповідають за налагодженість технологічного потенціалу відділи на чолі начальників (головного конструктора, технолога, механіка).

Інтегральний показник рівня технологічної складової інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання розраховується аналогічно двом вищезазначеним елементам потенціалу. Різниця буде лише в склад індикаторів. Наприклад, включати потрібно такі показники, що відображають технологічний потенціал суб'єкта господарювання: показник прогресивності технологій. Формула для розрахунку показника: кількість прогресивних технологій на рівні кращих практик галузі, що використані підприємством, поділити на загальну кількість технологій; показник прогресивності продукції. Формула для розрахунку показника: кількість найменувань нових прогресивних видів продукції на рівні кращих практик галузі, що використані поділити на загальну кількість продукції; показник технологічного потенціалу. Формула для розрахунку показника: кількість технічних і технологічних рішень на рівні

винаходів, які застосовуються у виробничому процесі, поділити на загальну кількість нових рішень.

Протиріччя завдань, цілей акторів інноваційної діяльності погіршують умови взаємодії (навіть викликають розрив відносин) з контрагентами підприємства-інноватора: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. д. у процесі впровадження інноваційних проектів. Регулює питання цієї складової маркетинговий департамент.

Наявність здобутків науково-дослідних робіт, достатніх для формування нових ідей, спроможність організації досліджень для перевірки ідей нововведень і ймовірності їх використання у виробничому процесі нових товарів і послуг характеризує науково-дослідна складова.

Негативними факторами виступають: недостатня науково-дослідна активність, не сформованість чітких стратегічних орієнтирів організації наукових досліджень, не наявність наукового запасу, зменшення фінансового забезпечення.

Відповідальними за дану складову є науково-дослідницькі департаменти і головний інженер підприємства. Найзагальнішу оцінку науково-дослідної складової системи інноваційного потенціалу підприємства можна провести, використовуючи такі індикатори: питома вага витрат на НДДКР в об'ємі товарної продукції; питома вага витрат на впровадження науково-технічних здобутків (нових технологій, техніки) в об'ємі товарної продукції; питома вага наукового, інженерного і технічного персоналу у загальній кількості робітників; відношення витрат на НДДКР до витрат на впровадження нової техніки і т. д.

Літературні джерела

1. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. банк України, Ун-т банків. справи. Київ : УБС НБУ. 2011. 381

2. Батюк Б.Б. Управління персоналом [Текст]: [навч. посіб.]. Львів : СПОЛОМ. 2014. 193 с.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кузів Д.І.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Ефективне управління неможливе без ефективної системи управління персоналом. Система управління повинна ефективно координувати рух всіх складових частин організаційної системи. Необхідно створити таку систему управління, яка ліквідувала б конфлікт між формальною і неформальною (асоційована група людей) сторонами організації.

Економічна ефективність залежить в першу чергу від продуктивності праці персоналу. Продуктивність слід розглядати двояко: індивідуальна продуктивність і продуктивність організаційно технічних засобів. Отже, під "системою управління організацією в цілому" слід розуміти наявність двох взаємозв'язаних підсистем: система управління персоналом і система управління організаційно-технічними засобами.

Ефективна система управління персоналом повинна функціонувати по законах ефективної мотивації, тоді як ефективна система управління організаційно-технічними засобами по законах ефективної організації праці з урахуванням вертикальних і горизонтальних його розділення і на основі використовуваних технологій.

Для того, щоб виконувати свої складні функції, менеджери повинні мати специфічні знання та володіти здатністю використовувати їх у повсякденній роботі по управлінню підприємством.

Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент. Вони складаються з: вміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока

динамічність та невизначеність; високу інформованість - "інформація - це знання" - з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: стан досліджень, техніки, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукцію, тощо; знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях; здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління; вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку; вміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах; наявність спеціальних знань в галузі організації та управління виробництвом (теоретичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння використовувати їх у своїй практичній діяльності; вміння раціонально підбирати та розташовувати кадри; вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань; здатність та вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи; вміння доцільно планувати роботу апарату управління; розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих; координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією.

Ці та багато інших знань та вмінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою. В процесі виконання своїх функцій менеджери вступають у взаємодію з широким колом осіб - колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, постачальниками, тощо. Щоб працювати з людьми, що

настільки відрізняються одне від одного, менеджер повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт

В роботі ряду організацій методичні матеріали містять у собі перелік таких якостей управлінських працівників, як: чесність, справедливість, вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими, витриманість й тактовність при будь-яких обставинах, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, а також наполегливість, енергійність в їх реалізації, вміння відстоювати свої погляди, самокритичність при оцінюванні своїх дій та вчинків, вміння вислуховувати поради, правильне сприйняття критики та вміння робити висновки, вміння дотримуватись свого слова та не обіцяти того, чого не зможеш виконати, вміння використовувати свої права та повноваження, в особливості у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу, а також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати та підлеглих.

Існують різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Наприклад, за результатами атестації, за визначенням завантаженості та чисельності персоналу. Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальнюючим показником, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходить на 1 гривню витрат по утриманню апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробітку на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності: розмір прибутку, що приходить на одного управлінця, ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що приходить на одну гривню заробітної плати; виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність труда управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, що визначають ефективність праці відносять основні елементи виробничого процесу без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні. До особистих відносяться робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили виступають речові та організаційні фактори.

Службовці - це працівники, праця яких представляє собою той чи інший різновид розумової праці. Зміст праці службовців істотно відрізняється від праці робітників, адже праця робітників переважно фізична. Інша відмінність праці управлінців полягає в тому, що результати його праці важко вимірити кількісно. А результати праці управлінського персоналу часто становляться очевидними не одразу, а лише через деякий час, не рідко достатньо великий.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, яку може вирішити лише керівництво компанії.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреби професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна та систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток.

Літературні джерела

1. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. банк України, Ун-т банків. справи. Київ : УБС НБУ. 2011. 381

2. Батюк Б.Б. Управління персоналом [Текст]: [навч. посіб.]. Львів : СПОЛОМ. 2014. 193 с

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА КОНКУРЕНЦІЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Борсук Х.Я.

*(Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького)*

Керівник - к.е.н., доцент Вовк М. В.

Основна мета правил конкуренції – забезпечення належного функціонування вітчизняного внутрішнього ринку, що є ключовим фактором у забезпеченні добробуту громадян України, бізнесу та суспільства в цілому. Конкурентна політика є ключовим інструментом для створення вільного та динамічного внутрішнього ринку, а також сприяння загальному економічному розвитку.

Конкуренція являється найбільш природним середовищем для діяльності підприємств. На думку А. Сміта та Д. Рікардо, конкуренція є своєрідною реакцією на нову силу та спосіб досягнення нової рівноваги [1]. Завдяки здоровій конкуренції ресурси оптимально розподіляються, а соціальний добробут збільшується. Тобто це є досконалий ринок з великою кількістю незалежних конкуруючих підприємств, водночас з достатньо хорошою комунікацією між ними.

Через поширення епідемії вірусу COVID-19 вітчизняні підприємства відчують численні труднощі у веденні бізнесу, наприклад, у вигляді переорієнтації планів, збоїв у функціонуванні логістики, зміщенні фінансових акцентів, нерівномірності попиту: стрімкого зростання попиту на деякі товари та послуги з одночасним його зниженням на інші. Велика кількість підприємств швидше адаптувалася до кризи за рахунок розширення діяльності на базі мережі Інтернет та співпраці і координації зусиль з іншими учасниками ринку. Проте часто нові форми співпраці між підприємцями можуть викликати сумніви щодо їх відповідності нормам конкурентного законодавства.

Спровоковане кризою співробітництво свідчить про те, що загроза може стати можливістю для розвитку та позитивно вплинути

на науково-дослідну та проінноваційну діяльність підприємств. Стан епідемії наочно свідчить про те, що концепція відкритих інновацій все ще діє та працює на практиці – знання та навички бізнес-партнерів мають вирішальне значення, а партнерство ефективно підтримує впровадження інновацій на підприємствах. Підприємства-партнери можуть використовувати цю співпрацю не лише для власних конкретних цілей, а й спрямувати її на важливі соціальні проекти. Таким чином, пандемія та поведінка підприємств по відношенню до співпраці свідчать про корисність та актуальність концепції створення спільної цінності, яку пропагує М.Е. Портер [2]. Криза SARS COV-2 показує, що підприємства мають реальні можливості зробити внесок у соціальний добробут і що, діючи на благо суспільства, вони також можуть отримати від цього реальні економічні вигоди.

Проте в умовах пандемії підприємства не тільки конкурують, але й співпрацюють чи координують свої дії для досягнення спільних цілей. Ділове співробітництво є одним з можливих інструментів для подолання кризових ситуацій на ринку. Прикладів таких ситуацій багато – у пошуках стабільності одноразові спотові операції замінюються контрактами, що охоплюють певний часовий горизонт, укладаються стратегічні альянси в рамках розвитку науково-дослідної діяльності, формуються консорціуми для підтримки реалізації великих інвестиційних об'єктів.

Стратегічні альянси, викликані пандемією, також вирішують проблеми, пов'язані з відсутністю медичного обладнання, з якими зазвичай стикаються заклади охорони здоров'я. Тому не менш корисною для подолання наслідків COVID-19 стала співпраця між Ford Motor Company, TI Fluid Systems і 3M. Ford і TI Fluid Systems є провідними світовими постачальниками технологій автомобільних рідинних систем, а їх співпраця з 3M вилилася у виробництво гнучких повітряних трубок для дихальних апаратів (PAPR) [3]. Ford Motor Company також уклав альянс з GE Healthcare, який спрямований на виробництво апаратів для штучної вентиляції легень.

Не менш поширеними є приклади співпраці підприємств швейної індустрії, які кооперували свої зусилля для пошиття захисних медичних масок. Такі угоди спричинені пандемією зазвичай триватимуть допоки буде високий попит на дану продукцію,

проте така кооперація не допустила скорочення власних працівників в період кризи спричиненої пандемією.

Таким чином, пандемія сприяла підвищенню інтенсивності співпраці не лише між підприємствами, а й між сферами бізнесу та науково-дослідною сферою. Особливо перспективним напрямком є робота над вакцинами проти SARS COV-2.

Можна зробити висновок, що сучасна ринкова економіка, в принципі, є специфічною сумішшю конкурентної поведінки, яка іноді доповнюється, а іноді навіть замінюється кооперативною поведінкою. Однак не слід забувати, що основною ознакою ринкової економіки є домінування конкуруючих відносин.

Список використаної літератури

1. Рикардо Д. Сочинения. Начала политической экономии и податного обложения. / Д. Рикардо ; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1995. – 360 с.

2. Творення спільної цінності - найкращий шанс знову легітимувати бізнес. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/notes/creating-shared-value.html> .

3. 2020 Full Year Results. – Режим доступу: <https://investors.tifluidsystems.com/~media/Files/T/Tiautomotive-IR/result-centre-documents/2020-full-year-results-presentation.pdf>.

ОЗНАКИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Макар Н.М.

(Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Поява кризової ситуації на підприємстві є свідчить про поступову повну втрату дієздатність внутрішньої системи саморегуляції господарської системи. До початку появи кризової ситуації, економічна система може досягати найвищого рівня потенційного розвитку. Система знижує власний продуктивний потенціал чи розпочинає суперечити існуючій господарській системі. Також цей процес супроводжується значним моральним зношенням концептуальних матеріальних, ринкових, соціальних та технічних основ підприємництва.

Вирішити набуті розбіжності стає можливим тільки на засадах ґрунтовного перегляду всіх головних принципів підприємництва, узгодження стратегічного сприймання мети функціонування підприємства, що спричинить зміну системи до нового рівноважного стану, який є необхідним в процесі її наступного розвитку. Подолання кризової ситуації не може відбуватися автоматично, воно повинно організовуватися системою управління підприємством. Це обумовлює необхідність в ефективному розвитку окремої сфери наукових знань, тобто антикризового управління.

Антикризове управління виступає особливим, безперервно організованим управлінням, спрямованим на максимально ефективно вираження особливостей кризової ситуації і створення належних передумов для її своєчасного подолання для забезпечення відновлювання стабільної діяльності окремого підприємства, а також недопущення появи його банкрутства, розвитку кризової ситуації на рівні мікроекономічної ефективності, криза платоспроможності тощо

Перейдемо до розгляду зовнішніх ознак кожного етапу розвитку кризи. Перший етап – це криза ефективності або

прихована криза. Даний етап характеризується зниженням рівня ефективності функціонування підприємства, що супроводжується негативною динамікою індикаторів прибутковості обороту і капіталу, тривалості операційного і фінансового циклу підприємства тощо. Основна причина зменшення рівня ефективності полягає в отриманні на початку збитків від здійснення певних господарських операцій, а потім протягом певного періоду і поступово – загалом за наслідками діяльності підприємства. Спершу збитки компенсуються внутрішніми резервами; поступово внутрішніми резервами протидії поточній збитковості зменшуються, що обумовлює перехід до наступного етапу розвитку кризової ситуації.

На другий етап припадає на кризу платоспроможності. Протягом даного етапу виникають проблеми з готівковими коштами, появляються певні ранні особливості банкрутства: суттєві зміни в структурі Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) підприємства. Негативними є раптові як позитивні, так і негативні зміни будь-яких статей Балансу (Звіту про фінансовий стан) підприємства. Проте найбільш небажаними є:

- раптове скорочення грошових ресурсів на рахунках підприємства (водночас зростання грошових ресурсів свідчить про неможливість здійснення наступних інвестицій);

- зростання суми дебіторської заборгованості (водночас раптове зниження демонструє проблеми у збутовій політиці підприємства, при умові коли відбувається зростання запасів готової продукції);

 - протермінування дебіторської заборгованості;

 - порушення рівноваги між дебіторською та кредиторською заборгованостями;

- зростання суми кредиторської заборгованості (водночас раптове зменшення при наявності коштів на рахунках може свідчити про зниження обсягів діяльності);

- зменшення обсягів продаж (небажаним є і раптове зростання обсягів продаж, оскільки при цьому банкрутство може наступити внаслідок наступного дисбалансу боргів, разом

із непередуманим зростанням закупівель та капітальних витрат. В свою чергу, збільшення обсягів продаж підтверджує реалізацію усієї продукції перед припиненням діяльності підприємства).

Третій етап – це криза виплат по боргах (загроза виникнення банкрутства та фінансової неспроможності). Протягом даного етапу підприємство немає змоги вчасно розраховуватися за боргами, що спричиняє виникнення загрози банкрутства, яка супроводжується неузгодженістю грошових потоків. Потрібно зазначити, що підприємство може збанкрутувати не тільки при галузевому спаді, але й при зростанні розвитку галузі. При різкому галузевому зростанні на ринку загострюється конкурентна боротьба між підприємствами, а при спаді знижуються темпи зростання. Отже, будь-яке підприємство повинне змагатися за темпи свого зростання.

Найголовніша причина виникнення загрози банкрутства полягає в проведенні неправильної оцінки керівництвом підприємства прогностичних темпів зростання, під які завчасно створені додаткові джерела фінансування, зазвичай, кредитні.

Необхідність в антикризовому управлінні на підприємстві обумовлюється наступним: кризову ситуацію можна прогнозувати, пришвидшувати і послаблювати; до кризових ситуацій можна та потрібно налаштовуватися; менеджмент в кризових умовах вимагає специфічних підходів, фахових знань та навичок, практики; кризовими явищами можна певною мірою управляти; управління кризовими явищами спроможне пришвидшувати їх та полегшувати наслідки.

Проблеми загострення кризових ситуацій на окремому підприємстві не є локальними. Будь-яке підприємство є елементом національного, територіального та галузевого господарського механізму. Кризові події в процесі здійснення його діяльності мають негативні результати для всіх суб'єктів на ринку. Таким чином, проблемі виникнення кризових ситуацій та банкрутства притаманний загальнодержавний характер.

Визнання даного факту зумовлює потребу у створенні

окремого державного механізму контролю, діагностики і захисту підприємства від фінансового провалу, тобто в антикризовому регулюванні.

Антикризове регулювання є макроекономічною категорією. Вона включає різного роду заходи (організаційного, економічного, нормативного, правового впливу) зі сторони держави, які направлені на захист підприємства від кризових явищ, запобігання банкрутству чи ліквідації при неефективному його наступної діяльності.

Метою антикризового управління є не лише ліквідація зовнішніх властивостей і недопущення наступного загострення кризової ситуації, але й відновлення спроможності підприємства до самоорганізації.

Процес управління виступає системою дій, які можна здійснювати та які продукують управлінський вплив. Важливим в побудові процесу антикризового управління є дотримання таких принципів як цілеспрямованість; послідовність вирішення проблем; своєчасність ухвалення управлінських рішень; гнучкість, маневреність; оцінка позитивних і негативних результатів прийнятих рішень.

В антикризовому управлінні розрізняють такі його функції: формулювання мети, планування, побудови, стимулювання та контролю. Водночас є два взаємозалежних процеси: прийняття управлінських рішень і комунікація, що поєднують певні функції в цілісний процес управління.

Під функціями антикризового управління розуміють види діяльності, які відбивають предмет управління та розкривають його результат. Вони повинні відповідати на питання: що потрібно здійснити для того, щоб вдало управляти на передкризовому етапі, в кризових умовах та при виході з кризової ситуації. Щодо цього виділяють такі функції: передкризове управління; управління в кризових умовах; керівництво процесами виходу з кризи; стабілізація мінливих ситуацій; зменшення збитків та витрачених можливостей; вчасність ухвалення рішень.

Будь-якому з вище зазначених видів діяльності, тобто

функцій управління, притаманні власні ознаки, але в комплексі вони розкривають антикризове управління.

Механізм антикризового управління включає такі підсистеми: підсистему діагностики; антикризове операційне управління; антикризовий фінансовий менеджмент; антикризовий маркетинг; антикризовий менеджмент персоналу; антикризовий організаційний менеджмент.

Таким чином, антикризове управління може бути більш-менш ефективним. Рівень його ефективності визначається рівнем досягнення мети полегшення, локалізації чи позитивного використання кризи у процесі зіставлення із затраченими на це ресурсами.

Літературні джерела

1. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4 (20). С. 49–53.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.

ВИДИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ НА ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Шкудор О.О.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Введення категорії «трудові ресурси» в науковий обіг не було випадковим, оскільки було обумовлено особливостями соціально-економічного розвитку економіки на основі командно-адміністративних методів управління. Тому трудові ресурси розглядалися з кількісної точки зору як один з видів природних ресурсів, необхідних для суспільного відтворення. Якісні аспекти формування трудових ресурсів, їхньої структури були відірвані від самого носія робочої сили.

У сучасних соціально-економічних уявленнях категорія «трудові ресурси» трансформується, збагачується новим, більш широким змістом.

Кожна управлінська школа і доктрина визнає домінуючу роль трудових ресурсів у процесі суспільного відтворення. Сучасна доктрина управління трудовими ресурсами являє собою поєднання доктрин їх споживання (використання) і розвитку, що відбивається її основними положеннями. Невизначеність у понятійному апараті, що розкриває трудову ресурсну складову економіки, обумовлює відсутність чіткого уявлення про класифікацію трудових ресурсів, необхідність якої зумовлюється їхньою соціальною неоднорідністю.

У процесі вивчення літературних джерел було виявлено, що класифікацію трудових ресурсів стосовно до мікрорівня економіки дослідники висловлюють різними варіантами класифікації персоналу.

Наприклад, у логіці В.Р. Весняна класифікація персоналу тотожна його структурі, яка дається автором у двох варіантах. У першому з них персонал об'єднує «кадрове ядро» і тимчасово залучених працівників, а в сукупності з адміністрацією утворює особовий склад найманих працівників підприємства [1, с. 11].

Найбільш повна класифікація персоналу дана Є.І. Макріноюю, що виділяє 17 класифікаційних ознак: ставлення до власності; відношення до системи управління; принцип участі у виробничому процесі; рівень зайнятості; термін роботи; штатна структура; ставлення до «ядра» підприємства; стадія життєвого циклу персоналу на підприємстві; характер праці; зміст праці; чисельність; склад; стать, вік, стаж; рівень освіти; рівень кваліфікації [2, с. 221-222].

У нашому дослідженні трудові ресурси підприємства розглядаються не тільки у фактичній частині, а й з урахуванням «потенційної» частини, тобто ті трудових ресурсів, які формуються в макросередовищі, не використовуються підприємством у даний час, але можуть використовуватися ним у майбутньому. Дане положення визначається предметом нашого дослідження (управління трудовими ресурсами підприємства у відтворювальному аспекті), яке не може бути забезпечене без залучення ресурсів праці із зовнішнього середовища на стадії їхнього формування.

Не ставлячи перед собою мету детального розгляду кожного з видів трудових ресурсів, відображених на наведеній схемі, прокоментуємо найбільш значимі з них, які підтверджують можливість розгляду трудових ресурсів підприємства як сукупності їх «фактичної» (використовуваної в підприємстві) і «потенційної» (ресурсної для підприємства, що знаходиться у зовнішньому середовищі) частин.

Загальновідомо, що з 1993 року Україна перейшла на міжнародну систему класифікації складу населення. За методологією Міжнародної організації праці (МОП) усе працездатне населення розділяється на економічно активне і економічно неактивне [3, с. 39]. При цьому вікові межі працездатності в методології МОП у порівнянні із законодавчою практикою, яка склалася в Україні, представлені більш широким діапазоном: за методологією МОП - від 17 до 72 років; в Україні - від 16 років до 60.

Розширення вікових меж працездатності, на наш погляд, є виправданим з точки зору як все ще низького рівня життя

населення, що змушує підлітків і пенсіонерів «продавати» свою робочу силу, виходячи на ринок праці, так і з точки зору проявлення цими категоріями населення активності до праці.

Чинне українське трудове законодавство не забороняє використання праці підлітків і пенсіонерів, а отже, не обмежує можливості підприємств по залученню додаткових трудових ресурсів. З позицій демографічного підходу основним джерелом відтворення трудових ресурсів є природний приріст населення, який визначається темпами його відтворення, яке може бути простим, розширеним або звуженим.

«Просте відтворення здійснюється при чисельній рівності батьківського і дитячого покоління. Воно можливе за сучасних умов дожиття, якщо на кожні 100 сімей припадає 250-260 народжень. Значення вище даного числа означає розширене відтворення населення, а нижче - звужене» [4, с. 332].

Звідси випливає, що зміна загального складу і чисельності населення відбивається на стані трудових ресурсів. Але при цьому зміни в природному русі населення і трудових ресурсів не збігаються за їхнім віковим складом. Наприклад, зміна рівня народжуваності та дитячої смертності про являється в стані трудових ресурсів лише через певний проміжок часу, до моменту вступу дітей у працездатний вік. Зміна рівня смертності, навпаки, відразу відбивається на зміні чисельності трудових ресурсів а отже, при відносно незмінній чисельності населення трудові ресурси можуть бути в кількісному вираженні більше або менше в залежності від вікової структури населення.

Тим самим відтворення трудових ресурсів розглядається в кількісному, але в не якісному аспекті. Лише в одному із визначень, близьких до предмета нашого дослідження (відтворення робочої сили), зачіпаються якісні аспекти відтворення трудових ресурсів «Відтворення робочої сили - відновлення і розвиток витрачених у процесі виробництва розумових і фізичних здібностей людини... Просте відтворення робочої сили передбачає відновлення витраченої в процесі праці енергії, розширене викликає необхідність мати кожному

працівнику сім'ю і дітей і постійне підвищення освітнього, професійного і культурного рівня кожного працівника» [4, с. 35].

Ми визнаємо значимість розвитку здібностей людини для відтворення робочої сили (тобто трудового ресурсу з точки зору його наявності на ринку праці), але разом із тим вважаємо, що зведення «відтворення» до відновлення витраченої людиною енергії або необхідності підвищення «рівня кожного працівника» є занадто спрощеним підходом до розуміння відтворення трудових ресурсів, вихолощує суть цього процесу.

Спробою об'єднання кількісного і якісного аспектів пояснення сутності відтворення трудових ресурсів є склад доданків даного процесу по Великій економічній енциклопедії: «відтворення трудових ресурсів охоплює: всі сфери людської діяльності; робочий і неробочий час; процеси продуктивного і особистого споживання. Ступінь ефективності використання трудових ресурсів характеризується рівнем плідності використання живої праці».

Однак наведене визначення ми не можемо взяти за основу при конкретизації предмета нашого дослідження, оскільки в ньому «сфери людської діяльності» та «процеси продуктивного і особистого споживання» явно виходять за межі формальних трудових відносин, а суб'єктом їх реалізації є людина як така, а не працівник.

Отже, трудові ресурси є специфічною економічною категорією, що підлягає аналізуванню та оцінюванню після уточнення понятійного апарату та розгляду підходів щодо класифікації. Існує багато підходів щодо класифікації трудових ресурсів, у даній роботі ми будемо класифікувати трудові ресурси за участю у виробничому процесі: це промислово-виробничий персонал та адміністративний персонал; за участю у діяльності: це працівники основної діяльності та працівники неосновного виробництва; за участю у виробництві: це спеціалісти, керівники та службовці.

Літературні джерела

1. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. - М.: ТК Велби; Изд-во «Проспект», 2008. 96 с.
2. Макринова Є.І. Проблеми та перспективи системного управління персоналом підприємств: монографія. - К.: КПІ, 2006. - 261 с.
3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Луньова І.К. Ринок праці (практична макроекономіка праці. - К.: Вид-во «Альфа-Прес», 2007. 900 с.
4. Николаева И.П. Экономический словарь - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 160 с.

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ В ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Єременко В.В., Михайлів М.М.
(Львівський державний університет внутрішніх справ)
Науковий керівник - д.е.н., проф., Живко З.Б.*

З розвитком міжнародних економічних зв'язків у процес спілкування включається все більша кількість людей – представників ділового світу. Чіткі вимоги дипломатичного протоколу знаходять своє застосування і в підприємницькому середовищі, а в основу норм ділового спілкування й етикету покладені основні принципи дипломатичного протоколу та етикету.

Норми дипломатичного протоколу виходять з принципів міжнародної ввічливості. І хоча ці принципи не мають обов'язкової юридичної сили, офіційні особи завжди їх дотримуються. В залежності від стану стосунків між країнами, виходячи з певних завдань, завжди є можливість надати протокольним заходам різні відтінки. Але треба пам'ятати, що будь-яке відхилення від традиції, що склалась, буде відповідним чином сприйнято.

Внесені доповнення до існуючого визначення і ми вважаємо, що діловий протокол - це правила дипломатичного протоколу, які регламентують порядок зустрічей і проведів, організацію прийомів та оформлення ділового листування, організацію та ведення переговорів між суб'єктами підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим, правила дипломатичного протоколу на рівні ділового спілкування стали менш консервативними, більш гнучкими і вільними. Але це не виключає суворого їх дотримання в діловому спілкуванні у разі необхідності.

Доцільно проаналізувати й оцінити практику застосування ділового етикету в зовнішньоекономічній діяльності та ділових стосунках з вітчизняними партнерами. Найбільш відповідальна ланка застосування ділового етикету це організація ділових контактів та переговорів.

Метою візиту вітчизняних та закордонних ділових партнерів може бути: з'ясування можливостей налагодження контактів; проведення переговорів; підписання документів; організація семінарів; проведення ярмарок; проведення виставок і т.п. Мета візиту, персональний склад і рівень представництва, з точки зору протоколу, найважливіші моменти, що визначають рівень делегації та особливості її прийому. Іншими словами, форма прийому залежить від мети приїзду делегації і рангу головуючого.

В період підготовки до переговорів із застосуванням технічних засобів узгоджуються питання: складу делегації (назви посад, рівень повноважень); термін перебування; мета приїзду (перелік питань для обговорення); частки витрат на перебування з боку гостей та господарів; програма перебування; хто вирішує питання з квитками на зворотну дорогу; на який термін оформлені візи; хто буде здійснювати переклад і яка з сторін оплачує послуги перекладача; які номери за класом та вартістю замовляти; до приїзду іноземної делегації розробляються дві програми її перебування в країні: загальну програму для гостей; детальну програму, яка включає технічні деталі, що необхідні для господарів.

Дослідження показали, що більш повною буде детальна (внутрішня) програма. За кожним пунктом визначається виконавець. Крім того, за делегацією «закріплюється» один із співробітників для розв'язання побутових і організаційних питань. Врахування кожної дрібниці – основне завдання під час підготовки. Такі речі як квіти, фрукти та безалкогольні напої в номерах справляють гарне враження і позитивно настроюють гостей. Необхідне також забезпечення атрибутивними елементами ділового етикету, такими як візитні картки, бейджики, прапорці. Складений перелік питань детального плану можна вважати базовим для підготовки та організації перебування іноземних партнерів. Такий план дасть змогу не упустити важливих моментів і справити гарне враження на іноземних партнерів.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ) ТА ЇХ ОПТИМАЛЬНЕ ПОЄДНАННЯ В ПРОЦЕСАХ ВИРОБНИЦТВА

Басса А. В., Дідик Б. Г.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – д.е.н., професор Шульський М.Г.

Для організації виконання прийнятих управлінських рішень у тій чи іншій сфері діяльності використовується цілий комплекс різноманітних способів, прийомів, заходів, важливе місце серед яких належить методам менеджменту. В науковій літературі та в практичній діяльності є різні погляди і твердження щодо суті та змісту цих важливих економічних категорій. Проте майже всі вони трактують методи менеджменту, як засоби, способи, прийоми впливу на людей для досягнення поставлених цілей [1;2;3].

Одночасно відзначимо що за своїм впливом на оточуюче середовище вони не є однорідними. Саме із-за цих факторів вони класифікуються на різні групи, які представлені в таблиці 1.

В науковій літературі їх поділяють на: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Особливість їх впливу на процеси виробничої діяльності відображено в уже згадуваній вище таблиці.

Таблиця 1

Суть і зміст методів менеджменту та особливості їх груп

№ п/п	Методи менеджменту та їх класифікація	Суть і зміст трактування методів менеджменту
1	Методи менеджменту	Це спосіб, прийом або сукупність прийомів ціленаправленого впливу на інтереси людей, а через них – на матеріальне виробництво для досягнення мети [1, 81]
2	Адміністративні	Ця група методів є сукупністю способів із здійснення примусово-розпорядницького впливу. Вони засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства (впливу) і влади. Ці методи діють як на первинні, так і вторинні потреби людини [2, 391]

3	Економічні	Цю групу методів можна подати як сукупність способів здійснення впливу на людину через первинні потреби. Насамперед це виробничі й економічні інтереси працівників організації. Вони належать до методів непрямого впливу на діяльність людини. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю [2, 393-394]
4	Соціально-психологічні	Ця група методів є сукупністю способів впливу на духовні потреби й інтереси. Вони засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у взаємопов'язані, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості [2, 395]

Наведений матеріал відображає, так би мовити, статистику методів менеджменту, однак для розкриття даної теми досліджень важливо провести аналіз їх впливу на процеси здійснення діяльності, тобто розглянути їх динаміку. Ця інформація представлена на рисунку 1. Як бачимо, адміністративні методи впливають на виробничу діяльність працівників у прямій наказовій формі з використанням таких важелів впливу як: плановість, організаційні підходи, форми оперативного впливу. І це здійснюється через накази, постанови рішення, вказівки та ін. Економічні методи діють з використанням економічних важелів впливу: матеріальне стимулювання, прибуток, ціни, кредити, а соціально-психологічні – через системи морального стимулювання, обмін досвідом, виховна робота тощо.

В умовах використання методів менеджменту важливо оптимально поєднати їх вплив на процеси виробничої діяльності. На наше переконання для цього слід: адміністративні методи розробляти так, щоб управлінські рішення виконувались своєчасно і якісно; економічні – забезпечували б матеріальні інтереси працюючих, а соціально-психологічні, щоб сприяли б забезпечення формування нормального соціально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 1 Характерні особливості впливів методів менеджменту на процес виробництва продукції

Саме у такому поєднанні можна досягти позитивних успіхів у виробничій діяльності колективу працюючих. Як це зробити безпосередньо в практичних умовах? Для цього слід провести подальші всебічні наукові дослідження для розв'язання даної проблеми та одержанні результати впровадити у процес виробництва.

Літературні джерела

1. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: Підручник. К.: Вища шк., 1992. 367 с.
2. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Підручник. К.: Каравела, 2005. 496 с.
3. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. /За ред. Г.В. Щокіна, М.В. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 744 с.

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Малець Д.Р.

(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Балаш Л.Я.

Корпоративну культуру підприємства можна порівняти з нервовою системою в організмі. Її неможливо торкнутися чи принаймні побачити – можна тільки відчути. При цьому вона життєво важлива для організму і впливає на те, як між собою «спілкуються» окремі органи, наскільки продуктивним і адаптивним є організм і взагалі як він себе почуває. Так і корпоративна культура компанії – це невидимий ключовий операційний принцип, який визначає, як ви працюєте, як спілкуєтесь у команді та взаємодієте із зовнішнім середовищем. Цей принцип спирається на цінності та переконання компанії – не ті, які можна придумати на черговому брейнштормі, а ті, що рухають бізнес вперед і, можливо, колись стали причиною його створення. Тому культура компанії – це не список правил, не спортивні змагання, не дрес-код і не корпоративні вечірки. Усе це може бути лише відображенням культури, але не зможе замінити її там, де утворився брак цінностей[1].

Завдання кожної організації – створювати корпоративну культуру, яка дозволяє персоналу відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Задоволений співробітник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових співробітників і клієнтів.

Як зрозуміти, що з корпоративною культурою щось не так? По-перше, все менше колег беруть участь у неробочих подіях та зустрічах. Коли атмосфера в компанії така собі, мало хто захоче йти обідати разом із колегами чи затриматися в офісі, щоб пограти в настільні ігри. По-друге, корпоративними бонусами та офісними «плюшками» майже ніхто не користується. Про це вам скаже запилужений настільний футбол або корпоративний викладач англійської, на заняття якого ніхто не прийшов. По-третє, на зустрічах немає жвавого обговорення, рідко хто ставить запитання або пропонує нові

ідеї. Це може свідчити про низьку залученість та відсутність довірливих відносин у команді. Наслідок: багато зустрічей, але мало результатів. По, четверте, знижується продуктивність команди. Щасливі люди проявляють ініціативу, часто вдаються до інновацій та ставлять перед собою великі цілі. А якщо ваші колеги не роблять більше необхідного мінімуму — швидше за все, їхні думки вже зайняті пошуком нової роботи[2].

Що з цим робити керівнику? Потрібно виявити проблемні точки. Дізнайтесь, що думають і відчувають співробітники стосовно стану справ у компанії. Поверніться до основних цілей. Провідні компанії вирізняються унікальними і водночас простими й зрозумілими цінностями, які «вмонтовані» в бізнес-діяльність, постійно комунікуються компанією та демонструються поведінкою лідерів. Будьте чесними та відкритими. Хоча занепад культури це неприємний факт — не приховуйте його від своєї команди. Запровадьте чесну і відкриту комунікацію з командою: знайомте співробітників з викликами, що постають перед бізнесом, долучайте до розробки стратегії.

Послаблення культури компанії — це хороший шанс її змінити і впровадити щось нове. Досліджуйте культуру своєї компанії та робіть кроки до її удосконалення[3].

Літературні джерела

1. Що таке корпоративна культура компанії і як зрозуміти, що з нею не все гаразд? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://happymonday.ua/shho-take-korporatyvna-kultura>

2. Створення корпоративної культури [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>

3. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123–128.

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Варунок Л.В.

*(Львівський державний університет безпеки
життєдіяльності)*

Науковий керівник – к.е.н., доцент Содома Р.І.

Сьогодні конкуренція в світі набирає досить глобального характеру і головною метою багатьох компаній є досягнення світових стандартів. У теперішніх умовах виникає необхідність в перебудові системи управління підприємствами. Трансформаційні процеси висувають до системи управління підприємствами досить багато вимог: висока гнучкість, адаптування до змін кон'юнктури ринку та інше. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством є найбільш ефективним інструментом для з'ясування сильних та слабких сторін підприємства, виявлення на що воно здатне, визначення перспектив подальшого розвитку тощо.

Бенчмаркінг — це аналітика діяльності конкурентів (або навіть підрозділів у власній компанії), яка дозволяє виокремити позитивні практики застосування певних рішень і використати їх у власній діяльності [3]. Бенчмаркінг мотивує компанію оцінити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, порівнюючи їх з аналогічними процесами ззовні. В результаті — це можливість дізнатися про успішні практики і перевірити їх у дії, виявити пробіли у виробничих процесах і оптимізувати їх до рівня лідерів світового ринку. Інформація, яку використовують у бенчмаркінгу, береться з відкритих джерел — наприклад, це можуть бути дані й кейси, якими компанії діляться на різноманітних платформах (форумах, тренінгах, партнерських зустрічах тощо).

Науковці, визначаючи зміст поняття «бенчмаркінг», звертають увагу на такі основні моменти:

1) це порівняльний аналіз тобто порівняння показників підприємства з показниками конкурентів та компаній-лідерів;

- 2) це вивчення та застосування успішного досвіду інших у своїй організації;
- 3) це пошук найбільш ефективного напрямку діяльності;
- 4) це продукт послідовного розвитку концепції конкурентоспроможності [4, с. 232].

Еволюція бенчмаркінгу показано в таблиці 1[1, с.4].

Таблиця 1 - Еволюція розвитку бенчмаркінгу

Етапи розвитку	Характеристика
Товарний бенчмаркінг (40-і роки)	Передбачає ретроспективний аналіз, створення цілком нових і більш ефективних бізнес-процесів з метою досягнення максимального ефекту
Бенчмаркінг конкурентоспроможності (80-ті роки)	Комплексний підхід до порівняння продукту конкурента з продуктом компанії з метою підвищення конкурентоспроможності
Стратегічний бенчмаркінг (90-ті роки)	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів
Глобальний бенчмаркінг ((початок XXI століття)	Базується на досвіді міжнародних компаній для посилення й покращання позиціонування підприємства у світовому просторі

Більшість українських підприємців поняттям бенчмаркінгу не оперує. Їм також не відомі і повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах з вдосконалення методів роботи українських підприємств.

Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, усвідомлення та творчого розвитку товарів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур (встановлених принципів)

більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи схожі операції. Зазвичай бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та кількість помилок на 20–50% [2].

Інструментарій бенчмаркінгу дозволяє виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу в цілях підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні бенчмаркінг передбачає концентрацію на слабких та сильних сторонах, які є стратегічно важливими з огляду на конкуренцію, та використовується з метою розробки стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та послуг, визначення цілей, розробки та розвитку ключових методів для досягнення стратегічної мети. Основні складові показано на рисунку 1.

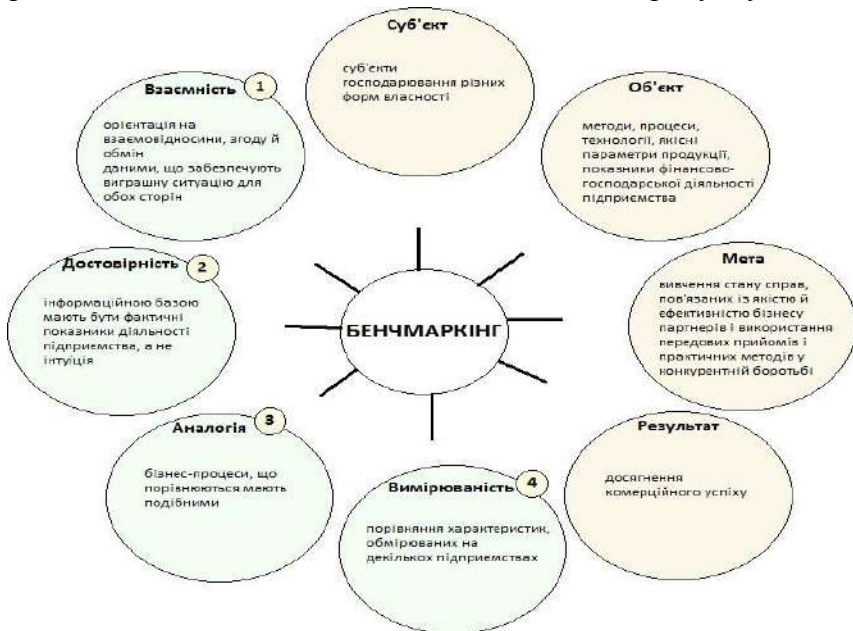


Рис. 1 – Основні складові та принципи бенчмаркінгу

В перспективі бенчмаркінг має стати на підприємстві постійним процесом, завдяки якому можна оцінити стратегії та цілі діяльності у порівнянні з аналогічними підприємствами, але більш успішними. Перешкодою в управлінні підприємствами на засадах бенчмаркінгу є те, що керівники не готові до відкритості інформації для інших.

Узагальнюючи вищенаведене, слід виокремити такі особливості впровадження бенчмаркінгу:

- по-перше, використання досвіду компаній-лідерів різних галузей, що дозволить здійснювати стратегічне планування, виходячи з галузевого аналізу;

- по-друге, детальне вивчення конкуренції з боку зацікавленості напрямів діяльності підприємства;

- по-третє, розроблення стратегії з орієнтацією на ключові фактори успіху.

У сучасних умовах бенчмаркінговий аналіз повинен бути пов'язаний із стратегічними цілями компанії та підкріплений підтримкою з боку вищого керівництва і вибір партнерів для проведення аналізу є ключовими у досягненні успіху.

Літературні джерела

1 Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2016. № 11. С.3-6. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf.

2. Командровська В. Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, А. І. Градун. – Режим доступу : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.

3. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua>.

4. Соломенко О.Є., Виноградов О.А. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 35, 2011. С.230-234.

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В РАМКАХ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-МАТРИЧНОЇ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

Черевко А. В.

(Полтавський державний аграрний університет)

Захаров С. С.

*(Національний університет біоресурсів і природокористування
України, м. Київ)*

Осадча В. Т.

(Полтавський державний аграрний університет)

Науковий керівник – докт. екон. наук, проф. Зось-Кіор М. В.

(Полтавський державний аграрний університет)

Інноваційні кластери формуються за допомогою одного або декількох державних підприємств, головною метою яких є підтримка місцевого інноваційного розвитку, малого підприємництва та забезпечення конкурентоспроможності регіону. Специфіку та обсяги впливу на місцеву соціально-економічну діяльність визначаються «якірними» підприємствами кластеру за заздальгідь обраною державною політикою для цього типу кластеру. Навколо цих великих організацій може виникнути безліч постачальників, визначених державою, з якими вони встановлюють короткострокові контракти, вигідні для суспільного розвитку та науково-технічного прогресу [1; 3; 5]. Зважаючи на те, що «якірні» підприємства кластеру фінансуються державою, рішення стосовно стратегії кластеру можуть прийматись поза межами територіального розташування кластеру та залежати від вибору державної політики або зміни кон'юнктури ринку. Крім того, зв'язки «якірних» установ з клієнтами та постачальниками мають переважно виражений державно-орієнтований характер і включають інструменти співпраці, що не суперечать загальноекономічному розвитку території розташування кластеру.

Переваги від дії цього типу кластеризації для держави дуже значні, а його інноваційний динамізм та прогресивність

залежить від того, з якою спеціалізацією або галузевою приналежністю працює даний вид кластеру [2; 4; 4]. Як приклад, військові або оборонні «якірні» підприємства кластеру в силу специфіки та затребуваності для сучасної економіки України можуть більш активніше продукувати інновації (при цьому інноваційна діяльність таких підприємств буде вимагати більшого залучення науково-дослідних установ), а інші будуть менш вимогливими до зміни короткострокового ринкового попиту.

Літературні джерела

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.

2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.

3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.

4. Зось–Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ*. №1(97). 2020. С. 26-31.

5. Зось–Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 57-63.

6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129-135.

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЙ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

*Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкін С. С.
(Полтавський державний аграрний університет)*

*Науковий керівник – докт. екон. наук, проф. Зось-Кіор М. В.
(Полтавський державний аграрний університет)*

Досвід функціонування інноваційно-орієнтованих економік світу показує, що ефективні комунікації відіграють важливу роль в обранні вірної стратегії розвитку інноваційного підприємництва. Такі комунікації стимулюють ринкові відносини шляхом збалансування попиту та пропозиції, дозволяють зменшити транзакційні або транзакційні витрати сторін, що взаємодіють. Дослідження даної проблематики в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку ще не набуло системного характеру, зокрема при моделювання адаптивних і симультанних стратегій партнерської взаємодії держави та бізнесу.

Вплив держави на розвиток інноваційного підприємництва багатогранний та різнорівневий. Саме у межах такого впливу формуються формальні та неформальні комунікації. Взаємодія держави та бізнесу здійснюється через інфраструктурні елементи або державні інститути, що наявні в інституціональній матриці [1-3].

Мінімізація проявів бюрократії повинна бути заснована на поступовому зростанні темпів реформування національної політичної системи та якнайактивнішої демократизації її інститутів. Існує потреба пошуку прогалин в державному управлінні та визначенні засобів досягнення ефективних комунікацій між державою та бізнесом з урахуванням ментальних особливостей, еволюції інституціонального розвитку, соціальних, геополітичних, психологічних, економічних, політичних умов країни. За нашим баченням, з метою усунення бюрократії існує потреба стимулювання ліберальної демократії. Основними принципами ліберальної

демократії, які забезпечать розвиток інноваційного підприємництва є такі: інституціоналізація політичних свобод підприємців; здатність законодавчої, судової та виконавчої влади реагувати на електорат та думку підприємців; рівноправність представників органів державної влади та підприємців перед законом та судами.

Інституціональна слабкість та надмірна бюрократизація змушує інноваційні підприємства переводити свою діяльність або її частину до тіньової економіки, яку можна охарактеризувати як: заборонений вид організаційно-економічної діяльності та приховування реальних прибутків підприємцями; розвиток підпільного виробництва та повне нехтування нормами до якості продукції та умов праці робітників; виробництво, розподіл, обмін, споживання, комерціалізація послуг та товарно-матеріальних цінностей у не підконтрольні державі способи; поширення неофіційної зайнятості в національній економіці.

Літературні джерела

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.
2. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.
3. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шаравара Соломія

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Минів Р.М.

Ефективність діяльності аграрних підприємств посідає важливе місце та набуває актуального значення для економіки України. Ефективність сільськогосподарських формувань є головною характеристикою їхньої господарської діяльності, тому поняття «ефективність» є складною дефініцією, що пов'язана з дією об'єктивних економічних законів та впливом зовнішніх чинників, які створюють умови невизначеності та мають безпосередній вплив на кінцеві результати господарської діяльності аграрних підприємств.

Дослідженням і вивченням питання ефективного функціонування аграрних підприємств займається низка провідних іноземних та вітчизняних учених. Серед іноземних науковців, що досліджували особливості даної проблематики, слід назвати таких, як Б. Бернаке, П. Друкер, К. Маркс, Дж. Нейман, Дж. Неш, Д. Рікардо, А. Сміт. Вивченням цієї тематики займаються українські науковці, зокрема М. Агафонов, В. Андрійчук, В. Базилевич О. Гетьман, Ю. Коваленко, В. Мацибора, П. Саблук, А. Чухно, В. Шаповал.

У сучасній економічній науці ефективність є відображенням удалого управління ресурсами і витратами підприємства в довгостроковій перспективі. Дане бачення ґрунтується на вивченні підходів В. Андрійчука, В. Базилевича, П. Друкера [2; 3]. Так, В. Базилевич [3] розглядає ефективність як віддачу, результативність діяльності підприємства, що свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто відображає якість економічного зростання.

В. Андрійчук [2] трактує ефективність як економічну категорію, що відображає співвідношення між одержаними

результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому під час вимірювання ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат.

Своєю чергою, Економічна енциклопедія [6] дає визначення ефективності як відносного ефекту, результативного процесу та проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання. Зважаючи на широкий спектр суджень щодо визначення категорії «ефективність», в економічній практиці можна виділити три підходи до її трактування:

1. Класичний підхід:

- А. Сміт [3] – результативний показник діяльності представників усіх видів праці й професій – чим цей показник вищий, тим вищий ефект від цієї діяльності;

- Д. Ракардо [3] – відношення отриманого результату до певного виду витрат;

- В. Паретто, Й. Шумпетер [3] – розуміли відношення витрат і результатів;

2. Підхід «витрати-випуск»:

- В. Андрійчук [2] – результативність певної дії, процесу, що вимірюється залежністю між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили;

- Н. Носова [4] – зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які застосовуються в процесі виробництва, і кількістю та якістю виробленого товару;

- Г. Тарасенко [6] – відношення кінцевого результату до використаних виробничих ресурсів;

- Т. Хачатуров [2] – відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат;

3. Підхід «тах результат за мін витрат»:

- Н. Коваленко [4] – одержання максимальної кількості продукції з одиниці площі за найменших затрат живої та уречевленої праці;

- С. Мочерний [6] – досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці;

- В. Прядко [2] – досягнення max корисного результату за min витрат, які викликали цей результат;

- Г. Новосьолова [2] – перевищення бажаних наслідків над небажаними;

- П. Орлов [3] – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням.

Вивчаючи праці науковців, приходимо до висновку, що для повного визначення категорії «ефективність» слід розглянути основні її види.

Технологічна ефективність характеризується використанням ресурсів виробництва, основним її критерієм є максимальний вихід продукції з одиниці землі за збереження природного середовища і дотримання екологічної рівноваги [5].

Економічна ефективність відображає ступінь реалізації виробничих відносин і визначає ефективність виробництва продукції [4]. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва – це отримання продукції з одного гектара земельної площі, від однієї голови худоби за найменших затрат праці і коштів на виробництво одиниці продукції. Ефективність сільського господарства включає не тільки співвідношення результатів і витрат виробництва, у ній відбиваються також якість продукції та її здатність задовольняти ті чи інші потреби споживача [5].

Соціальна ефективність характеризує соціальний розвиток і полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості працівників, поліпшенні умов праці та побуту [4]. В. Андрійчук у своїх наукових працях описував соціальну ефективність як ступінь задоволення потреб колективу підприємства, його власників у засобах і умовах життєзабезпечення [1].

Своєю чергою, екологічна ефективність пов'язана з таким використанням ресурсного потенціалу підприємства, що не завдає шкоди довкіллю і забезпечує виробництво екологічно чистої продукції. Екологічна ефективність для аграрних підприємств досягається шляхом створення конкурентоспроможних за ціною товарів і послуг, які

задовольняють потреби людей і підвищують якість життя, одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище і ресурсомісткість. Досягнення економічної екологічної ефективності націлює підприємство на створення більшої цінності для споживачів за мінімізації забруднення середовища, відходів і використання ресурсів.

Таким чином, ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств – це досягнення стратегічного прибутку на кожному етапі розвитку аграрного підприємства за забезпечення фінансової сталості та платоспроможності, оптимального співвідношення рентабельності та ризику[7,с.119].

Аналіз і вивчення показників та параметрів ефективності дає змогу передусім оцінити економічність виробництва через співвідношення обсягу випуску й відповідних витрат у матеріальній та натуральній формах прояву, що призведе до досягнення бажаного ефекту через упровадження взаємозв'язаних організаційно-господарських і агротехнологічних заходів. Але не завжди заоднакової кількості витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати однакові за величиною результати. У такому разі можна сказати, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю [7,с.119].

Під час аналізу показників доведено також наявність залежності між оцінкою економічної ефективності господарської діяльності та критерієм часу за вибору та реалізації стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства. Отже, оцінка ефективності є комплексною характеристикою результатів діяльності суб'єктів господарювання та підґрунтям для прийняття стратегічних рішень.

Літературні джерела

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] / В.Г. Андрійчук ; 2-ге вид., доп., перероб. К. : КНЕУ. 2004. 624 с.

2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [монографія] / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ. 2005. 292 с.

3. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія : [підручник] / В.Д. Базилевича ; 7-е вид., стер. К. : Знання-Прес, 2008. 719 с.

4. Економіка підприємства : [підручник] / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко [та ін.]; за ред. С.Ф. Покропивного ; 2-ге вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.

5. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. К. : Каравела, 2008. 312 с.

6. Економічна енциклопедія : у трьох томах / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К. : Академія, 2002. 952 с.

7. Стукан Т.М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Національна економіка*. №5.20166 С.115-120

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Штонь Андрій

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Минів Р.М.

М.Д. Білик [1, с. 87] пропонує розглядати фінансовий стан підприємства як реальну (фіксовану на момент часу) й потенційну фінансову спроможність підприємства забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, саморозвитку та погашення зобов'язань перед підприємствами й державою. Тобто фінансовий стан у цьому випадку характеризується як спроможність підприємства розраховуватися зі своїми зобов'язаннями.

На думку колективу авторів на чолі з А.М. Поддєрьогіним [3, с. 310], фінансовий стан підприємства — це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Проаналізувавши поняття "фінансовий стан підприємства", можна виокремити основні підходи до його визначення:

1. Фінансовий стан як рівень збалансованості структурних елементів активів і джерел їх фінансування підприємства, а також ступінь ефективності їх використання.

2. Фінансовий стан як стан капіталу в процесі його кругообігу та спроможність підприємства до саморозвитку.

3. Фінансовий стан підприємства як показник його фінансової конкурентоспроможності.

4. Фінансовий стан як здатність підприємства фінансувати свою діяльність та розраховуватися за зобов'язаннями.

5. Фінансовий стан як сукупність значень показників, що відображають процес формування й використання фінансових ресурсів.

6. Фінансовий стан як комплексне поняття, яке є результатом взаємодії усіх елементів системи фінансових відносин підприємства.

Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств визначається такими елементами:

1. прибутковість роботи підприємства;
2. оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;
3. наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;
4. раціональне розміщення основних і оборотних фондів;
5. платоспроможність та ліквідність.

Сутність фінансового стану сільськогосподарських підприємств полягає у можливості підприємства активно розвивати виробничу діяльність в умовах нестабільного економічного середовища. Н.П. Шморгун та В.І. Головка основними завданнями аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств визначають [4, с. 240]:

- аналіз ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- аналіз стану і динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- аналіз рентабельності підприємства та кількісну оцінку його конкурентоспроможності;
- аналіз стану підприємства на фінансовому ринку;
- пошук резервів підвищення рентабельності виробництва.

Досліджуючи методи аналізу фінансових звітів сільськогосподарського підприємства, доцільно виділити шість основних:

- горизонтальний аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;

- вертикальний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників із виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому;

- трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів та індивідуальних особливостей окремих періодів. За допомогою тренду формують можливі значення показників у майбутньому, отже, ведеться перспективний прогностичний аналіз;

- аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок стосунків між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язаних показників;

- порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками підприємства, підрозділів і міжгосподарський аналіз показників даного підприємства з показниками конкурентів і середніми господарськими даними;

- факторний аналіз – аналіз впливу окремих чинників на результативний показник за допомогою детермінованих або стохастичних прийомів дослідження [2, с. 104].

Послідовність аналізу фінансового стану сільськогосподарського підприємства включає в себе збір необхідних даних, їх обробку, розрахунок показників зміни статей фінансових звітів, розрахунок фінансових коефіцієнтів, порівняльний аналіз значень фінансових коефіцієнтів із нормативними значеннями, аналіз зміни фінансових коефіцієнтів, формулювання висновків стосовно фінансового стану сільськогосподарського підприємства.

Для ефективної оцінки сільськогосподарських підприємств необхідно:

- удосконалювати інформаційне та методичне забезпечення фінансового стану підприємства;

- розробляти методичне забезпечення процесу прогнозування фінансового стану підприємства;

- удосконалювати структуру аналізу стану підприємства, залежно від мети та змісту роботи на кожному етапі;

- працювати над методикою форм фінансової звітності, що дозволить підвищити її аналітичні можливості та реальність оцінки майна;
- розробляти методику комплексної бальної оцінки фінансового стану підприємства, яка б дозволила проаналізувати стан підприємства за оптимальною сукупністю фінансових показників та коефіцієнтів;
- удосконалювати теоретичні засади формування та реалізації інформаційної системи підприємства;
- переглянути і доопрацювати нормативні акти, які розкривають методики аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалювати форми і методи фінансового забезпечення функціонування підприємства, тобто пошук нових ефективних шляхів фінансової діяльності;
- адаптувати методики аналізу до сучасних економіко-правових умов.

Літературні джерела

1. Білик М.Д. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 86 - 92.
2. Єлисеєва О.К. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств / О.К. Єлисеєва, Т.В. Решетняк. Краматорськ : ДДМА, 2008. 208 с.
3. Фінанси підприємств: підручник / [А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін; Мво освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. унт ім. Вадима Гетьмана". 8 ме вид., перероб. та допов. Київ: КНЕУ, 2013. 520 с.
4. Шмогун Н.П. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / Н.П. Шмогун, В.І. Головка. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.

МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Павлик Анна

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Минів Р.М.

Головною стратегічною метою розвитку м'ясопереробних підприємств має стати досягнення високої конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та світових ринках. Вище викладене диктує необхідність розвитку інноваційної діяльності, оперативного реагування на коливання зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на економіку організації, що потребує вдосконалення методів планування та управління на базі використання комп'ютерного моделювання та інформаційних технологій.

Дослідженнями проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності економічних суб'єктів займалися такі зарубіжні вчені - Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Д. Кісінг, П. Кругман, М. Портер, А. Сміт, Дж. Стренд, Е. Хекшер.

Теоретичні та методологічні основи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції розглянуті у роботах багатьох вітчизняних науковців, серед яких – Адамчук Т.Л., Бойко В.О., Бутенко А.А., Вараскіна О.В., Вініченко І.І., Грановська В.Г., Єрмаков О.Ю., Єсаулов В.А., Ільїн В.Ю., Ільїна О.В., Качмарик Я.Д., Кирилов Ю.Є., Маркіна І.А., Мармуль Л.О., Сітковська А.О., Стахів О.А., Швець Ю.А., Чергава К.Ю. та ін.

Для обґрунтування перспективних параметрів розвитку м'ясопереробних підприємств пропонується використовувати базову економіко-математичну модель, що включає такі обмеження: із заготівлі сировини, з розподілу сировини за напрямками переробки, з виробництва м'яса та м'ясних продуктів в асортименті, з виробництва товарних груп, діловим обсягам виробництва продукції в асортименті, використання потужностей переробних цехів м'ясопереробного підприємства,

зв'язку виробництва та реалізації продукції, збуту товарних груп, граничним обсягам збуту продукції розрізі каналів реалізації, формування витрат (праці, матеріально-грошових коштів, основних виробничих фондів), за виручкою від реалізації продукції.

Особливістю запропонованої нами економіко-математичної моделі оптимізації програми розвитку м'ясопереробного підприємства на базі зростання конкурентоспроможності продукції є детальний облік використання сировини за видами в розрізі продукції, що дозволяє провести оптимізацію матеріально-грошових витрат з метою максимізації кінцевих результатів роботи підприємства, і, насамперед, прибуток від реалізації продукції.

Також в економіко-математичну модель рекомендується ввести обмеження щодо формування доданої вартості, отриманої при виробництві продукції, що дозволяє підібрати такий асортимент продукції, що забезпечить підприємству отримання доданої вартості у розмірі не менш фактично досягнутого рівня (1):

$$\sum_{\tilde{i} \in I_2} \sum_{i' \in I_1} \sum_{n \in N_0} \sum_{i \in I_0} p_{iii'n} x_{ii'n} \geq P_i, i=1$$

До цієї моделі також пропонується включити обмеження щодо задоволення потреб споживачів, що дозволить м'ясопереробному підприємству забезпечити випуск тієї продукції, яка найбільше затребувана покупцями з погляду максимізації енергетичної цінності виробленої продукції до витрат на її придбання (2):

$$\sum_{\tilde{i} \in I_2} \sum_{i' \in I_1} \sum_{n \in N_0} \sum_{i \in I_0} \frac{\partial C_{\tilde{i}ii'n}}{p_{\tilde{i}ii'n}} x_{ii'n} \geq \bar{P}_i, i=2$$

де i - номер виду ресурсу (праці, матеріально-грошових коштів, основних виробничих фондів); i - номер виду продукції; I_0 - безліч видів сировини; I_1 - безліч видів продукції; I_2 - безліч

видів товарних груп; n - номер напрямку переробки сировини; N_0 - безліч напрямів переробки сировини; $x_{i,i,n}$ - кількість продукції виду i , отриманої в результаті переробки сировини за напрямом виду n , що відноситься до товарної групи виду; $\bar{P}_{i,i,n}$ - додана вартість або кількість (грошових) коштів виду i , отриманих при виробництві продукції виду i (в результаті переробки сировини за напрямом виду n), що відноситься до товарної групи виду; $\tilde{P}_{i,i,n}$ - середня ціна реалізації або кількість (грошових) коштів виду i , отриманих при реалізації продукції виду i (отриманої в результаті переробки сировини напрямку виду n), що відноситься до товарної групи; $E_{i,i,n}$ - енергетична цінність (калорійність) виду i продукції виду i (отриманої в результаті переробки сировини по напрямку виду n), що відноситься до товарної групи; P_i - корисний ефект виду i , визначений як загальна енергетична цінність виробленої продукції з розрахунку на відповідні ціни реалізації продукції в цілому по м'ясопереробному підприємству на початок планового періоду; P_i - додана вартість, тобто кількість (грошових) коштів виду i , отриманих при виробництві продукції м'ясопереробним підприємством на початок планового періоду.

Головною стратегічною метою розвитку переробних організацій АПК має стати досягнення високої конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та світових ринках. Вищевикладене диктує необхідність розвитку інноваційної діяльності, оперативного реагування на коливання зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на економіку організації, що потребує вдосконалення методів планування та управління на базі використання комп'ютерного моделювання та інформаційних технологій. В умовах ринкової економіки функціонування будь-яких господарюючих суб'єктів, як правило, відбувається в конкурентній боротьбі, що полягає в зростанні конкурентоспроможності продукції, що випускається ними, що викликає об'єктивну необхідність регулярного проведення її оцінки та розробки на цій основі конкретних заходів щодо підвищення ефективності функціонування того чи іншого виробництва.

Оцінка конкурентоспроможності продукції товарних груп аграрних підприємств дозволяє не лише підбити підсумки їхньої роботи, а й виявити резерви підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва м'яса та м'ясної продукції. За допомогою вдосконаленої економіко-математичної моделі програми розвитку м'ясопереробного підприємства можна досягти раціонального використання сировинних ресурсів, оптимізувати обсяги виробництва та реалізації продукції з метою підвищення кінцевих результатів господарювання на основі зростання конкурентоспроможності останньої. Так, проведені дослідження показали, що лише за рахунок перерозподілу наявних сировинних ресурсів від неконкурентоспроможної на користь конкурентоспроможної продукції можна збільшити додану вартість на 10,8%.

Проведені дослідження показали, що основними шляхами підвищення конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств є зростання матеріальної зацікавленості постачальників у зростанні якості сировини; збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зростання якості продукції; нарощування обсягів експорту продукції; скорочення невиробничих витрат; недопущення виробництва та реалізації збиткової продукції; збільшення обсягу виробництва з підвищеною доданою вартістю; виконання заходів щодо економії витрат.

Таким чином, оптимальний розподіл сировини за напрямками переробки продукції та її раціональне використання; впровадження нових технологій; обґрунтування найкращого варіанта виробництва якісної продукції промислового виробітку в асортименті; оптимізація використання наявних ресурсів як власних, і покупних; управління прибутковістю від реалізації конкретної продукції на основі матеріальної зацікавленості як колективу організації, так і постачальників у кінцевих результатах роботи дозволять забезпечити більш сталий розвиток переробного виробництва та, отже, підвищити конкурентоспроможність продукції.

Літературні джерела

1. Портер М. Конкуренция.: уч. пос. Москва: Вильямс, 2001. 425 с.
2. Ільїн В.Ю., Ільїна О.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 497 с.
3. Вініченко І. І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *АГРОСВІТ*. 2013. № 21. С. 10-13.
4. Швець Ю.А., Бутенко А.А. Аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: основні проблеми та перспективи розвитку. *Вісник ЖДТУ*. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2017. №2(80). С.49- 53.
5. Мармуль Л.О., Бойко В.О. Методика визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств із застосуванням показників багатомірної статистики. *BlackSea. Scientific journal of academic research. Economic, management&marketing and engineering. Tbilisi, Georgia*. January 2014 volume, 08 issue 01. P. 82-86

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Матусевич Г.В.

(Львівський державний безпеки життєдіяльності)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Балаш Л.Я.

Сучасна науково-технічна революція створює не тільки нові товари, послуги та технології, а й породжує нові явища і тенденції в соціально-економічному житті суспільства.

По-перше, докорінно змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше людина сприймалася лише як один з факторів виробництва поряд з машинами та обладнанням, то сьогодні вона перетворилася на головний стратегічний ресурс організації в конкурентній боротьбі й джерело прибутку.

По-друге, колишня орієнтація на кількісні результати поступово доповнюється прагненням забезпечити високу якість у всіх сферах діяльності організації.

По-третє, виробництво все більше орієнтується не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів, тобто на невеликі ринки. Це призводить до небаченого зростання підприємницьких структур, утворення великої кількості малих і середніх підприємств, ускладнення всієї системи зв'язків між організаціями, до високої значущості таких критеріїв життєздатності бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

По-четверте, фірма тепер розглядається як відкрита система, головні передумови успіху якої знаходяться в її оточенні. Тому першочерговим завданням менеджменту стає адекватне реагування на різні зовнішні події.

По-п'яте, іншим стає підхід до розробки та реалізації управлінських рішень. Орієнтація на минулий досвід і традиції – єдиновладдя, конформізм, сліпа старанність, неприйняття ризику – поступово змінюється спрямованістю в майбутнє, заохоченням творчості, розумним ризиком.

По-шосте, орієнтація менеджерів на точність і безперерійність технологічних і господарських процесів

змінилася націленістю на досягнення конкретного результату, необхідного споживачеві.

По-сьоме, організації все частіше використовують методи стратегічного планування та управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, технологіях, в конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідно змінюються структури управління, в яких перевага віддається децентралізації; організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень, ніж до контролю вже прийнятих.

По-восьме, все більш наочно проявляється тенденція до максимально можливої рівноправності учасників управлінського процесу.

По-дев'яте, змінюється характер внутрішніх взаємин в організації. Агресивність, конфронтація, конкуренція поступово поступаються місцем спокою, пошуку компромісів, консенсусу, співпраці[1].

Зважаючи на виклики сьогодення, виникає потреба в окресленні нових особливостей сучасного менеджменту та виділенні його характерних ознак, що стали наслідком трансформаційних процесів, інтелектуалізації суспільства, наростанням динамічних й нестабільних тенденцій. Зокрема, інтелектуалізація суспільства й масштабність інформаційних процесів стимулюють появу нових видів менеджменту, зокрема, менеджменту знань, інформаційного менеджменту. Активізація творчих імпульсів, бажання творчої реалізації сприяють, своєю чергою, появі інноваційного й креативного менеджменту[2,3].

Літературні джерела

1. Менеджмент: навчальний посібник / В. д. Грибов. - 7-е изд., Стер. - М.: КНОРУС, 2015. - 280 с. - (Середня професійна освіта). ISBN 978-5-406-04117-8.

2. Захарчин Р.М. «Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій».

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Бетльоф Ю.Я., Шеховцов С.О.
(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)
Науковий керівник – д.е.н., професор Шульський М.Г.*

У процесах здійснення управлінської діяльності в тій чи іншій організації використовується ціла система поведінки керівника, яка формується через специфічні прояви спілкування з працівниками, які підлеглі йому. Це, безумовно, проявляється через певні особисті якості керівника. Для дослідження за обраною темою нами використано цілий комплекс різноманітних джерел, три з яких представлено в таблиці 1 (обмеження, подання наукових джерел обумовлено умовами проведення студентської конференції).

Таблиця 1

Трактування суті і змісту стилю керівництва у працях окремих учених

№ п/п	Автори	Суть і зміст стилю керівництво
1	Завадський Й.С.	Під стилем управління розуміють систему поведінки керівника, особливий характер його спілкування з підлеглими і організацію особистої праці [2, 119]
2	Устенко О.	Стиль керівництва – вияв певних особистих якостей керівника у його стосунках з підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем [1, 472]
3	Федоренко В.Г.	Стиль керівництва – це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих [3, 149]

Наведена інформація в табличній формі дає підстави стверджувати, що окремі науковці по-різному трактують категорію «стилю керівництва», однак суть і значення залишаються майже незмінними, що це система поведінки управлінського працівника з підлеглими йому людей у різних сферах суспільних відносин. Для порівняння динаміки зміни

тлумачень щодо стилів керівника нами обрано висловлювання науковців у різні періоди розвитку суспільства. Такий підхід дозволяє глибше та чіткіше з'ясувати суть і значення стилю керівництва у сферах суспільної діяльності в різних галузях національного господарства держави. А це, у свою чергу, дозволяє всебічно проводити широкомасштабні дослідження функціонування цієї важливої економічної категорії (стиль керівництва).

Проведення наукових досліджень стилю керівництва дає цілком аргументовані підстави стверджувати, що це не є однорідне економічне явище, а різнобічне, яке по-різному проявляє себе у різних сферах систем взаємовідносин між керівником і підлеглим. Отож, вивчення прояву стилю керівництва у наукових працях дослідників дозволяє констатувати про наявність різних груп стилів керівництва та їх особливості впливу в системах взаємовідносинах між керівниками і підлеглими. Які ці групи, як вони класифікуються за певними характерними ознаками – все це представлено у стислій формі в таблиці 2.

Отож, наведений табличний матеріал дає підстави стверджувати, що проведення класифікації стилів керівництва дозволяє констатувати про виділення таких стилів: авторитарний, демократичний і ліберальний. Кожен з наведених стилів характеризується специфічними ознаками прояву у сферах взаємовідносин між керівниками і підлеглими. Так, зокрема, автократичний – це жорсткий стиль який проявляється у критичних ситуаціях і відіграє важливу роль при виході із кризи. Демократичний стиль є найбільш природній стиль, при якому враховуються погляди та думки не тільки керівників, але і підлеглих. Ліберальний стиль дає повну свободу підлеглим у прийнятті і виконанні рішень.

Із вищесказаного цілком об'єктивно і закономірно виникає питання, а який із перерахованих стилів є найбільш доцільним? Науковці з цього приводу стверджують, що: «Недоцільно і неможливо дотримуватися одного стилю керівництва» [3, 151].

Таблиця 2

Класифікація стилів керівництва та їх характерні ознаки [3, 150-151]

№ п/п	Автократичний	Демократичний	Ліберальний
1	Це жорсткий стиль, а жорсткість необхідна в критичних ситуаціях	Це природний стиль. У цьому випадку керівник розподіляє відповідальність і роботу між підлеглими	Передбачає повну свободу підлеглих в ухваленні власних рішень. Це, можливо стиль майбутнього
2	Чим складніша ситуація, тим жорсткіший повинен бути стиль керівництва	Керівник вирішує переважно важливі питання діяльності організації	Коли свідомість людини буде визначаються високим ступенем відповідальності і моралі високим рівнем необхідних професійних знань всіх підлеглих
3	Всю відповідальність за діяльність організації, її існування і добробут покладає на себе керівник	Рутинна робота покладається на підлеглих, які мають широку свободу у виборі способів методів виконання поставлених завдань	Керівник в цьому випадку буде, швидше за все, стратегом і дипломатом у складному середовищі взаємовідносин між людьми і організаціями
4	У поєднанні зі знаннями і характеристиками автократичного керівника можуть бути вирішальним чинником виходу організації з кризи	З наростанням кризових явищ рівень демократичності зменшується і збільшується міра автократичного стилю керівництва	Він властивий в основному науковим установам. При такому стилі підлеглим надається велика самостійність у роботі і прийнятті рішень? [2, 121]
5	Стиль керівництва повинен бути гнучким, адаптивним, пристосованим до конкретної реальної ситуації. Недоцільно і неможливо дотримуватися одного стилю керівництва		

Із цим висновком слід погодитися, адже діяльність будь якої організації настільки багатогранна і різноманітна, що важко використати один стиль, а їх необхідно застосовувати в комплексі. При цьому таке поєднання повинно бути науково-обґрунтованим з теоретичної і практичної доцільності, а для

цього слід продовжувати наукові дослідження за даною тематикою.

Літературні джерела

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
 2. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: Підручник. К.: Вища шк., 1992. 367 с.
- Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В.Г.
– 3-тє

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Гарасимяк Ю.А.

(Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжиського)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Франчук І.Б.

Сьогодення України вимагає від сучасних управлінців більш поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю компаній. Правильність та раціональність складання стратегій й тактик в управлінні персоналом та всім процесом роботи фірми складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу підприємства, його подальшого розвитку. Тому день у день економісти займаються вирішенням проблем управління, розробкою наукових підходів до менеджменту, а також впровадженням сучасних технологій у нього, задля примноження ефективності виробництва і продуктивності праці. З цього випливає, що розглядання цієї теми є актуальним на сьогоднішній день, адже кожний діяч підприємницької діяльності зацікавлений в зростанні могутності його компанії.

Видатні вчені А. М. Орлов, А. Л. Гапоненко, Б. Нільсон, В. Г. Федоренко, В. В. Ільїн розглядали в своїх наукових працях дану тему. В області вирішення проблем менеджменту українських підприємств та їх організаційної структури продуктивно працюють українські вчені: Ф. І. Хміль, Б. П. Будзан, Г. Л. Хаєт, Г. А. Дмитренко, Г. В. Щокін, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, М. В. Туленков та інші.

Метою даної роботи є ознайомлення з новітніми технологіями в управлінні підприємствами, які є каталізаторами зростання фірми.

З розвитком і посиленням впливу науково-технічного прогресу, збільшується роль інновацій, види та кількість технологій, які сприяють появі нової продукції з новими характеристиками й критеріями, яка дуже цінується на ринку. Тому зараз спостерігається процес перебудови системи управління із традиційної виробничої й ринкової на

технологічну орієнтацію, яка здатна здійснити цю ціль. Важливим фактором успіху кожної компанії стає стратегічне управління технологічним розвитком підприємства – технологічний менеджмент.

Одним з «головних напрямків перебудови менеджменту і його удосконалення стало масове використання новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоєфективних інформаційно-управлінських технологій. Засоби й методи прикладної інформатики використовуються в менеджменті. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів» [1].

До основних сучасних технологій менеджменту можна віднести: ERP-системи, реінжиніринг, інжиніринг, бенчмаркінг, контролінг, грейдінг.

Впровадження будь-якої технології супроводжується збільшенням витрат фірми, тому доцільно робити це поступово. Як відомо, вагома частина українських підприємств перебуває в кризовому становищі, велика кількість не мають конкурентної спроможності. Тому сьогодення українських фірм вимагає радикальних змін.

Реінжиніринг бізнес-процесів – один з найбільш ефективних інновацій в управлінській діяльності. Таку технологію доцільно застосовувати в трьох випадках: компанія знаходиться у стані глибокої кризи (кризовий реінжиніринг) ; компанія перебуває в задовільному стані, але прогнози щодо її розвитку невтішні; компанія намагається досягти більшого успіху, ніж її конкуренти (реінжиніринг розвитку). Для більшості українських підприємств найбільш актуальним є кризовий реінжиніринг [2].

Реінжиніринг можна віднести до радикальних технологій, тому що він передбачає відмову від застарілих правил і підходів,

нехтування діючими системами, структурами й процедурами організації й радикальну зміну способів господарської діяльності. Ця технологія дозволяє за досить малий проміжок часу значно поліпшити стан компанії.

Зважаючи на всі переваги реінжинірингу бізнес-процесів, можна зробити висновок, що використання та розповсюдження даної управлінської технології – є найбільш пріоритетним завданням для підприємств України [3].

Отже, виходячи із вище зробленого аналізу, сучасні технології управління – це комплекс інноваційних та організаційних технологій, що розвиваються як еволюційно, так і революційно, дивлячись на розвиток людства та його світобачення і потреби на даний період часу нашої цивілізації.

Українська модель сучасного менеджменту знаходиться на стадії формування. Тому наразі Україна потребує впровадження саме інноваційних та інформаційних технологій у сфері менеджменту. Раціональне застосування інформаційних технологій надасть можливість скоординувати персонал, процес роботи фірми, а застосування інноваційних технологій допоможе створити сприятливе середовище для відтворення нововведень у товари чи послуги, що в сумі надалі сприятиме появі нових ринків збуту, зростанню попиту на дане благо, примноженню прибутків, а також залученню іноземних інвестицій.

Літературні джерела

1. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій / Р. М. Захарчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf

2. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. Гончарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf

3. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf>

НАЙВАЖЛИВІШІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХХІ СТОЛІТТІ

Кучма К.В.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Франчук І.Б.

На початку ХХІ століття в період активних соціально-економічних перетворень менеджмент став реальним чинником розвитку бізнесу в різних сферах економічної діяльності.

Формування ринкових економічних відносин в Україні і загострення конкуренції об'єктивно змушують керівників та менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління підприємством у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі. Сьогодні головним завданням підприємства стає адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. У зв'язку з цим необхідна така система управління, яка була б здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому цій проблемі приділяється все більше уваги в теоретичних дослідженнях науковців та практичній діяльності суб'єктів господарювання.[2]

На початку ХХІ століття визначилися головні тенденції розвитку світової економіки, які в майбутньому будуть мати визначальне значення у розвитку менеджменту:

1. Глобалізація бізнесу в галузях промисловості, транспорту, зв'язку, паливно-енергетичного комплексу на основі укрупнення компаній і домінування на міжнародних ринках. Такі компанії, як GM, Ford, IBM, Mitsubishi, SONI мають чисельність персоналу від 100 до 400 тис. чол. та обсяги продажів більш 100 млрд. дол.

2. Зростання конкуренції на національних та міжнародних ринках. Так, список найбільших компаній світу Fortune-500 за 20 років оновлюється на одну третину. У США щорічно оголошуються банкрутами понад мільйон компаній.

3. Посилення державного регулювання економіки за рахунок визначення пропорцій розвитку економіки, інвестицій з бюджету, податкових пільг і митного захисту національних компаній. Відомий досвід Японії, Німеччини, Франції, США і Великобританії в 50-80 рр.. ХХ ст.

4. Диверсифікація великого бізнесу на основі горизонтальної і вертикальної інтеграції, створення стратегічних альянсів різних компаній.

5. Розвиток малого підприємництва в галузях промисловості, будівництва, сільського господарства, торгівлі, побутового обслуговування, науки і наукового обслуговування, туризму та сервісу. Середній клас у всіх розвинених країнах становить більшість населення і дає значну частку прибуткової частини бюджету.

6. Демократизація суспільства та розвиток ринкової економіки пред'являють нові вимоги до менеджерів. Здатність до менеджменту, за даними досліджень, мають не більше 3% населення країни, але саме ця частина передових громадян грає провідну роль у розвитку економіки. Не випадкова трансформація концепцій управління персоналом в ХХ ст. від управління трудовими ресурсами, де персонал - ресурс виробництва, до соціального менеджменту, де головна увага приділяється людським відносинам. [1]

Найціннішим активом будь-якої компанії ХХІ століття стають працівники розумової праці та їх продуктивність. Найбільшою і швидкозростаючою групою персоналу в категорії працівників розумової праці стають "нові службовці", які займаються не тільки інтелектуальною працею, але і фізичною, гармонійно поєднуючи їх.

Літературні джерела

1. https://revolution.allbest.ru/management/00356763_0.html
2. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХІ веке. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. - 215 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ОЦІНЦІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Ільків Р.В.

(Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Батюк Б.Б.

Збільшення конкуренції за ресурси (природні, енергетичні, інвестиційні, людські тощо) висуває на перший план розвиток потенціалу нових знань, їх впровадження у виробничі процеси, підвищення ефективності обмежених виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці та забезпечення зростання виробничих потужностей, що допоможе задовольнити зростаючі економічні потреби учасників ринку.

Інноваційний шлях є найбільш перспективним для окремих підприємств, а також для економіки в цілому. Існування та розвиток системи передбачає розробку та впровадження різних рішень. Саме управлінські рішення інноваційного характеру орієнтують підприємства на якісні зміни у всіх бізнес-процесах і є основою для досягнення позитивного результату. Управлінське рішення – це свідомий вибір альтернативи серед безлічі можливих, використання якої веде до реалізації конкретних інноваційних цілей. Дане рішення має розглядатися як продукт управлінської роботи, а його прийняття як процес, що веде до появи продукту [1, с.88].

Управлінські рішення в галузі інновацій повинні відповідати таким вимогам:

- цільова орієнтація – досягнення певної інноваційної мети;
- ієрархічна підпорядкованість – рішення менеджера повинні відповідати делегованим йому повноваженням;
- цілеспрямованість – рішення повинні бути орієнтованими на простір та час, тобто конкретні для виконавця та обмежені у часі;
- безпека – рішення повинні забезпечувати необхідні ресурси та встановлювати джерела їх отримання;

– директива – рішення повинні бути обов’язковими для виконання виконавцями та мати плановий характер.

Процес прийняття рішень та впровадження в управлінні інноваціями складається з наступних етапів і фаз:

Етап 1. Визначення задачі рішення. Фази: оцінка ситуації (вимагає порівняння фактичного стану інновацій із потребами зовнішнього середовища та можливостями організації); збір інформації; визначення проблеми.

Етап 2. Розробка та прийняття рішень. Фази: формування критеріїв оцінки та визначення обмежень; розробка альтернатив; оцінка варіантів; вибір альтернативи; прийняття рішень.

Етап 3. Впровадження рішень. Фази: організація виконання рішення; аналіз та контроль виконання рішення.

Кожен етап інноваційного процесу має свою конкретну мету та ситуацію під час його досягнення, що вимагає адекватних рішень у процесі управління. В одній ситуації управлінські рішення спрямовані на зменшення комерційного ризику, в іншій – на подолання впливу численних змін в конструкторській документації при виготовленні прототипів нової продукції.

Отже, сучасні умови обґрунтування управлінських рішень в оцінці інноваційних проектів є ключовим елементом росту підприємства. На нашу думку, керівники різних ланок управління повинні враховувати сучасні тенденції господарювання та застосовувати інноваційний підхід у розробленні управлінських інноваційних рішень. Своєчасно розроблене управлінське рішення дає можливість суб’єкту господарювання відреагувати і вплинути на поточну бізнес ситуацію та навіть задати тенденцію подальшого розвитку галузі в цілому.

Літературні джерела

1. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Яворська Х.М.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гірняк К.М.

Перехід до цифрової економіки, мобільність персоналу, діджиталізація - тренди сучасності, які спонукають підприємства на пошук нових моделей управління бізнесом. Розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з HR - стратегіями стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємств шляхом трансформації функції управління персоналом. Якісне зростання вимог до людських ресурсів визначає потребу у формуванні на підприємстві системи їх розвитку, з урахуванням цілей і специфіки функціонування підприємства.

Нині термін «управління людськими ресурсами» випереджає в популярності термін «управління персоналом». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок. Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами наступним чином: «Управління людськими ресурсами - це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягненні організаційних цілей» [1, С.9].

До основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) можна віднести наступні [3]:

- HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика;

– при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час, коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;

– управління персоналом на відміну від HR-менеджменту не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;

– система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджменті – на індивідуальну роботу з персоналом.

Найближчим часом на розвиток функції HR суттєво впливатиме штучний інтелект і діджиталізація економіки. Під діджиталізацією у вузькому сенсі можна розуміти обробку та зберігання знань у цифровій формі, що дозволяє вільний рух значних обсягів інформації за допомогою електронних пристроїв у найкоротші терміни між людьми по всьому світу для використання у виробництві та управлінській діяльності. У широкому сенсі діджиталізація є організаційною трансформацією, яка супроводжується проникненням цифрових технологій оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

Отже, HR функція під впливом цифрових та інформативних технологій еволюціонує та стає більш інтуїтивною, впливає на розвиток нових ролей, і щоб побудувати організацію, яка зможе бути ефективною в сучасному потоці змін, потрібно впроваджувати людино-орієнтований підхід до управління персоналом.

Літературні джерела

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРАМ, 2002. – 328 с.

2. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2019. В. 185. С.160-172.

3. Эрик ван Вулпен. Семь цифровых HR-трендов 2020 года. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html>.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Панова Я. Г.

(Полтавський державний аграрний університет)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Вараксіна О. В.

У сфері виробництва виникнення ризикової ситуації є найімовірнішим, у порівнянні з будь-яким іншим видом діяльності, тому саме виробничі ризики займають центральне місце в системі менеджменту.

Як стверджує Коваленко О. В.: «виробничі ризики, це ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва унаслідок впливу різних факторів насамперед із втратою чи пошкодженням основних і оборотних фондів, а також ризики, пов'язані із впровадженням у виробництво нової техніки і технології» [1].

Дослідник [2] до основних причин виробничого ризику відносить:

1. Зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок: зниження продуктивності праці; простою обладнання, втрат робочого часу; відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів;

2. Зниження цін, за якими планувалось реалізувати продукцію або послуги через її недостатню якість, непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури призводить до вірогідних втрат.

3. Збільшення обсягу матеріальних витрат у результаті перевитрат матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, накладних та інших побічних витрат веде до втрат.

4. Зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення запланованої чисельності персоналу або за рахунок підвищення заробітної плати окремим співробітникам.

5. Підвищення податкових платежів та інших відрахувань [2].

Стратегія підприємства в сфері ризиків продиктована стратегією діяльності підприємства (рис.1).

I етап виявлення проблем, що мають місце в діяльності підприємства

- за допомогою стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства визначають його стратегічну позицію, оцінюють ефективність розробки й реалізації стратегії

II етап формування стратегічного рішення

- постановка завдання, формулювання критеріїв і обмежень прийняття рішення в умовах ризику та розробка альтернативних рішень

III етап підготовка стратегічного рішення

- оцінка розроблених альтернативних рішень, вибір найбільш оптимального з них, затвердження і документальне оформлення

IV реалізація обраного стратегічного рішення

- доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для його виконання, мотивація працівників до реалізації цього рішення, контроль за виконанням рішення

Рис. 1. Базові етапи прийняття стратегічних рішень із
урахуванням фактора ризику
Побудовано автором на основі [3]

Отже, будь який ризик має не тільки негативний вплив на господарську діяльність підприємства, але й може призвести до ліквідації підприємства. Щоб впоратися з такими можливими наслідками спричиненими виробничими ризиками, менеджерам потрібно розглядати всі стратегічні цілі підприємства.

Літературні джерела

1. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Вид-во ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка". 2013. 400 с.
2. Марчева І. А. Страхування : навч.-метод. посіб. Нижній Новгород. 2012. 122 с.
3. Лозовський О. М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 2 ч. 2. С. 275-279.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кривчун Р.Ю.

(Полтавський державний аграрний університет)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Вараксіна О. В.

Ризик визначає діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети. [1, с. 188],

Пріоритетність управління ризиками може бути визначена: за окремими групами ризиків та за господарськими операціями, здійснення яких супроводжується появою можливих збитків. Визначення пріоритетності управління окремими видами ризиків господарської діяльності доцільно проводити за такими етапами [2, с. 387], [1, с. 296]:

1. Якісний аналіз ризику, який передбачає визначення видів ризику, що супроводжують діяльність підприємства.

2. Встановлення оціночних показників ризику, а саме імовірності появи ризикової ситуації в процесі здійснення підприємством господарської діяльності та сили негативного впливу ризику на рівень втрат у процесі діяльності підприємства.

3. Розрахунок сумарної оцінки за визначеними показниками за окремими видами ризику.

4. Визначення узагальнених показників на різних рівнях управління шляхом підсумовування за кожним видом ризику сумарних оцінок значущості за визначеними показниками.

5. Проведення ранжування видів господарського ризику за сумарним показником пріоритетності управління ними та визначення видів ризику, які потребують першочергового регулювання.

6. Формування рекомендацій щодо пріоритетності управління певними видами ризиків господарської діяльності.

Обрання стратегічного напрямку управління ризиками прийняття може бути реалізоване через впровадження стратегії пасивного прийняття або стратегії активного прийняття (рис.1).

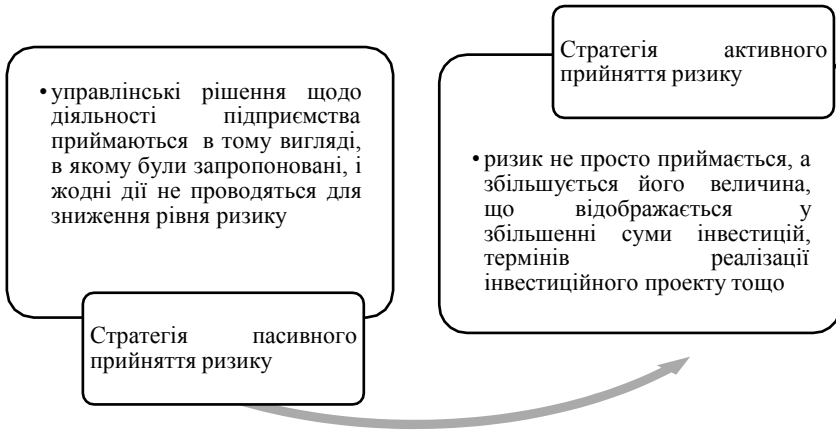


Рис. 1. Стратегічні напрями управління ризиками

Побудовано автором на основі [3]

Таким чином обрання відповідної стратегії чинить вагомий вплив на господарську діяльність підприємства, адже від правильно прийнятого управлінського рішення залежить подальше функціонування підприємства в цілому. Відтак, після стратегічного планування приймається остаточне рішення щодо управління ризиками.

Літературні джерела

1. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л.І. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с

2. Вітлінський В.В. Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія]. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

3. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 333–337.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДІ

Головко Н.В.

*Львівський державний університет безпеки
життєдіяльності*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Балааш Л.Я.

Бізнес без команди сьогодні вже не працює. Будь-яка вдала й рентабельна ідея провалиться, якщо власник не зміг створити певну атмосферу для співробітників. Бо саме від них залежить результат, тож зосередити увагу на внутрішньому клієнті набагато важливіше, аніж на зовнішньому.

Комунікація – взаємодія між людьми за допомогою вербального або невербального спілкування, обмін інформацією. [1]

Внутрішня комунікація – це не лише про формальні політики, стратегії, офіційні розсилки чи наради. Це всі ваші взаємодії, включно з розмовами за кавою, спільним дозвіллям, гумором, підтримкою.

Ключові принципи для планування внутрішніх комунікацій:

- Орієнтуйтеся на довгостроковий фокус
- Окресліть чітко цінності вашої організації
- Визначте конкретні цілі вашої внутрішньо комунікаційної стратегії

- Використовуйте комплексні, всепроникні методи
- Будьте послідовними у своїх повідомленнях

Основний принцип саморозвиваючої компанії – створити певну атмосферу на нейрогормональному рівні для людей, які працюють у команді задля спільної мети згідно із стратегією бізнесу.

Впроваджуючи декілька простих стратегій, ви зможете зміцнити взаємодію в усій команді.

1. Політика відкритих дверей
2. Заохочувати двосторонній зворотний зв'язок
3. Прозорі ролі і обов'язки

4.Зміцнюйте командний дух

Для ефективнішого розвитку комунікації в команді проведіть розбір польотів та помилок. Тімбілділдін допоможе покращити стосунки між працівниками у неформальній обстановці. Збирайтеся в кафе, в квест-кімнатах, на природі. [2]

Встановлюйте основні правила комунікацій в команді [3]

У кожній команді повинні бути правила взаємодії між її учасниками та правила робочого розпорядку. Наприклад, хорошим тоном буде повідомляти колег, якщо хтось затримується або відходить; у разі лікарняного – передавати свої завдання іншому співробітнику; якщо на термінове завдання не вистачає часу або виникають складнощі у виконанні – звертатися до колег за допомогою.

Будуйте довірливе спілкування

У команді повинно заохочуватися довірливе спілкування, співробітники не повинні боятися розповісти про проблему в роботі над завданням або про подію особистого характеру, щоб у керівника або колег була можливість сприяти вирішенню питання та уникнути накладок у роботі.

Говоріть лише про те, в чому розбираєтеся

Якщо співробітники звертаються за порадою, допомогою чи думкою, вони очікують компетентної та чіткої відповіді, так як від нього можуть залежати їх подальші дії в рамках завдання. Тому завжди варто говорити тільки про те, в чому впевнені та в чому розбираєтеся.

Розвивайтеся

У всіх є свої мінуси та недоліки, моменти в роботі, які варто поліпшити, моменти, на які звертає увагу керівник або колеги. Це потрібно приймати спокійно, адже всім є куди розвиватися. Потрібно намагатися аналізувати зауваження та виправлятися.

Обговорюйте суперечливі питання та досягайте консенсусу

Часто бувають ситуації, коли під час обговорення робочих моментів у людей можуть бути різні погляди на те чи інше питання. Потрібно поважати думку кожного члена команди.

Важливо розуміти, що наявність різних думок і поглядів дозволяє поглянути на проблему з різних сторін та прийняти вірне рішення. Не можна боятися висловлювати свою точку зору, а також не можна негативно сприймати думку, яка відрізняється від вашої. Пропозиції та ідеї кожного співробітника повинні враховуватися при прийнятті рішень, обговорення робочих питань та планів. Це ставить колег у рівні умови, не дає нікому відчувати себе недооціненим або маловажливим членом команди.

Підтримуйте доброзичливе спілкування в робочих чатах

У робочих чатах можуть вирішуватися важливі робочі питання, тому завжди залишайтеся спокійними, відповідайте ввічливо та по суті.

Дякуйте колегам за добре виконану роботу

Похвала та подяка за хорошу роботу – це один із способів показати колегам, що їх старання цінують, помічають. Це також спосіб висловити визнання співробітника, як хорошого фахівця. Таке визнання позитивно впливає на емоційний настрій співробітника, що в свою чергу покращує якість роботи, що виконується.

Літературні джерела

1. *Бізнес без команди сьогодні вже не працює.*

[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

2. Встановлюйте основні правила комунікацій в команді

[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://mind.ua/openmind/20227832-micni-zednannya-yak-sformuvati-efektivnu-komunikaciyu-v-komandi>

3. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://training.qatestlab.com/blog/helpful-materials/effective-team-communication/>

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

Босак У. Я.

(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)

Науковий керівник - канд. юр. наук, доцент Саміло А. В.

Нематеріальна мотивація - це різноманітні способи створення позитивної атмосфери у колективі, для продуктивної праці кожного співробітника.

Часом у людей зникає бажання працювати і навіть отримання грошей в кінці кожного місяця їх не мотивує. Керівнику слід задуматись, що буде мотивувати людей більше, аніж заробітна плата. Кожній сучасній людині важливим є потреба у самовираженні, реалізації потенціалу та своїх можливостей. Правильна атмосфера, різноманітні системи заохочень та інші цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть зробити продуктивність персоналу більш довготривалою, тримати дух команди у позитивному тонусі та показувати більш високі показники праці.

Щоб керівник зміг створити хороші умови праці для розвитку та мотивації своїх підлеглих, він має чути, розуміти їхні бажання та потреби, спостерігати за психічним станом колективу та аналізувати ефективність кожного працівника.

Приклади мотивації:

1. Персональна похвала. Це найбільш дієвий спосіб мотивації. Кожна людина готова працювати більше, якщо її заслуги відзначили. Працівник буде працювати більше, якщо він відчуває, що його поважають та цінують.

2. Створення місця для відпочинку. Продуктивність персоналу знижується через відсутність відпочинку. Зона, де можна передихнути, є такою ж важливою, як і комфортні умови праці. Крім звичайної обідньої перерви варто запровадити "п'ятихвилинки" під час яких працівники можуть відволіктись від робочого процесу, поспілкуватись на різноманітні теми та зняти напругу.

3. Мотиваційні наради. Щоб запалити робітників і дати їм поштовх для ефективної роботи можна запровадити мотиваційні наради. Під час них керівник може розказати своє кінцеве бачення результату і таким чином надихнути своїх підлеглих.

4. Створення дружньої атмосфери. У цьому можуть допомогти корпоративи. Організація свят - хороший спосіб зблизити, змотивувати працівників та вибудувати більш довірливі відносини. Коли в колективі є здорові та позитивні відносини, то праця стає легшою та більш продуктивною, оскільки доброзичлива атмосфера в колективі надихає на підвищення рівня професіоналізму.

5. Можливість підвищення кваліфікації. Якщо персоналу надають можливість навчатись та підвищувати кваліфікацію, тоді ця організація чи компанія буде у виграшному становищі. Це змотивує працівника, оскільки він отримає нові знання та буде показувати кращі результати у своїй роботі.

Насправді, прикладів нематеріальної мотивації, яка може надихнути колектив на продуктивнішу роботу є безліч. Якщо ж грамотно поєднати її з матеріальною, то цей симбіоз двох видів мотивацій покаже помітний ефект.

Літературні джерела

1) <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>

2) <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivatsiya-personalu--yak-motivuvati-personal.html>

ЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Кухар І.І.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Воскобійник С. Я.

Важливою інтегральною характеристикою сучасного керівника є наявність сформованої лідерської позиції, тобто комплексного, стійкого, динамічного особистісного утворення, що характеризується найдієвішими інструментами ефективного управління підприємством, а саме: керівництво та лідерство.

Керівництво та лідерство мають важливе значення для управління процесами в групі. Обидві ці категорії мають відношення до владних відносин, планування і підпорядкування. У лідерства існують відмінні риси, які відокремлюють його від категорії «керівництво». Згідно з однією з точок зору, ці категорії розрізняються тим, що керівництво має розумовий і фізичний характер, націлене на виконання регламентів діяльності, дотримання приписів, в той час як лідерство – це ресурс, за допомогою якого індивіди позитивно впливають один на одного в процесі організаційних взаємодій [3, с. 43].

Лідерство (від англ. Leadership) – це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації [1, С. 430].

На відміну від лідерства, керівництво є суто управлінським процесом. Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [2, С. 46].

У сучасних підприємствах повинен існувати баланс влади, оскільки підлеглі теж мають владу над керівниками. Керівники залежать від підлеглих у таких питаннях, як надання достовірної та своєчасної інформації, якісне виконання завдань, підтримання

сприятливого психологічного клімату в колективі, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, підтримка яких необхідна керівнику, здатність впливати на своїх колег, співпрацю. Оскільки підлеглі теж мають владу, керівники не повинні зловживати своєю владою, бо підлеглі можуть у відповідь продемонструвати свою владу. сприятливий клімат у колективі.

Незважаючи на розглянуті відмінності керівництва та лідерства, вони таки мають чимало спільного. Існує уявлення у тому, що й зближують такі загальні риси: керівник і лідер здійснюють значний соціальний вплив у колективі, лише різними засобами; вони виконують роль координаторів, організаторів діяльності членів соціальних груп і використовують субординаційні відносини: у першому випадку вони чітко регламентовані, у другому заздалегідь не передбачені.

Отже, значення керівництва та лідерства в сучасних підприємствах є надзвичайно важливими. Вони являються різновидами влади, а також мають управлінський статус. За допомогою керівництва та лідерства можна застосовувати владу, організовувати, стимулювати підлеглих, визначати та координувати способи та засоби вирішення поставлених завдань і тим самим налагодити ефективну діяльність підприємства.

Літературні джерела

1. Завадський Й.С. Менеджмент: навчальний посібник. [2-ге вид., доп. і перероб.]. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1999. 542 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : Монографія. За ред. А. М. Михненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. упр. суспіл. розв. Київ: НАДУ, 2012. 175 с.

СУТНІСТЬ ТА ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО ЛІДЕРА

Зубарева С. П.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжиського)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Воскобійник С.Я.

В процесі формування групи деякі її учасники починають відігравати активнішу роль, ніж інші. Їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників. Бути лідером означає бути першим, виділитись з-поміж інших та впливати на кожного члена групи і на її діяльність загалом.

Термін лідер (від англ. слова Leader) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна розглядати з точки зору таких аспектів:

1) це член групи, за яким визначено право приймати рішення у вагомих для команди ситуаціях;

2) це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі;

3) це авторитетна особа, яка вміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

4) це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції та вчинки і передавати їх іншим для наслідування;

5) це особистість – наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

6) це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших [1, С. 4].

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл. Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє

завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити [2, С. 12].

Сучасні умови господарювання створюють нові вимоги до формування лідера в організації. Для того, щоб стати сучасним ефективним лідером, потрібно розвивати певну низку якостей, які допоможуть ухвалювати рішення та у кожній ситуації робити правильний вибір.

Основними вимогами до сучасних лідерів є: надихання навколо людей та переконання їх у своїх надзвичайних здібностей; мотивація та підтримка працівників організації для реалізації їхнього потенціалу й визнання їх успіхів; здатність згуртувати колектив з метою створення єдиної команди, яка буде працювати як єдиний налагоджений механізм.

Лідер повинен демонструвати чесність, мужність, діловитість, чітко регламентувати свою діяльність, розмежовувати обов'язки, права і відповідальність працівників, при цьому ефективно стимулюючи їх за високі показники. Також лідер повинен володіти технікою самопрезентації, дотримуватись високої організованості та підприємливості, вміти управляти особистими психофізіологічними властивостями.

Отже, сучасний лідер — це той, хто може з натовпу зробити колектив, об'єднаний спільною метою, і привести його до успіху. Він має бути врівноваженим, відповідальним, наполегливим та впевненим у собі, він повинен уміти спілкуватися з людьми, надихати їх, мотивувати та мати хороший авторитет.

Літературні джерела

1. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

2. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 296 с.

МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Піховський А.О.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжиського)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гримак О.Я.

Стрімкий розвиток глобалізаційних та конвергентних процесів у фінансовій сфері, посилення співробітництва країн у зовнішньоекономічній діяльності та вільне переміщення робочої сили неодмінно впливають на стан макроекономічної стабільності в країні. Макроекономічна стабільність є основою для сталого економічного зростання, тому її підтримка є одним з найважливіших завдань не тільки центрального банку, але й інших органів державного регулювання та нагляду.

Під поняттям макроекономічної стабільності дуже часто мають на увазі постійне економічне зростання без різких спадів та піднесень, що супроводжується низьким рівнем інфляції, зайнятістю, стабільністю національного курсу валют. Але на практиці цього не достатньо, особливо за умов пандемії та трансформації соціальноекономічних поведінкових патернів, що супроводжують світову економіку.

Отже, для моніторингу поточного стану економічного розвитку країни та ідентифікації структурних дисбалансів в реальному та фінансовому секторах економіки об'єктивної необхідності набуває розробка узагальнюючого показника.

На думку фахівців МВФ та ЄС також доцільно враховувати динаміку таких показників як довгострокова процентна ставка, відношення державного боргу до ВВП, фіскальний дефіцит та зростання грошових агрегатів, що допомагають сигналізувати про потенційні загрози та ризики для макроекономічної стабільності. Аналіз існуючих підходів до оцінювання макроекономічної стабільності та її похідних дозволив виокремити декілька підходів: ймовірнісний, сигнальний та функціональний (детермінований).

Сигнальний підхід передбачає аналіз ринкового середовища на основі ключових індикаторів, що дозволяє

ідентифікувати початок кризових явищ в економіці або появу дестабілізуючих структурних зрушень. Варто відзначити, для адекватного оцінювання рівня макроекономічної стабільності не достатньо провести вибіркове порівняння фактичних значень окремих змінних з їх нормативними (граничними) значеннями, а важливо розглядати їх в комплексі. Оскільки окремо взятий макроекономічний індикатор може як подавати сигнал, так і ні.

Так, К. Камінські та К. Рейнхарт визначили макроекономічні показники, аномальні значення та динаміка яких вказували на початок банківської та валютної кризи в країні.

Для визначення відхилення досліджуваного макроекономічного показника від тенденції використовуються такі індикатори описової статистики як середнє квадратичне відхилення (відображення величини коливань), коефіцієнт асиметрії (відображення очікуваних змін у поведінці економічних суб'єктів на шоки) та коефіцієнт ексцесу (визначення екстремальних зрушень).

В основі ймовірного підходу є моделі з дискретними ендогенними змінними (логіт-, пробіт- моделі), які направлені на визначення ймовірності появи несприятливих подій та явищ, які погіршують макроекономічну стабільність країни. Функціональний підхід до оцінювання макроекономічної стабільності передбачає визначення детермінованого залежності між обраними змінними (методи регресійного та авторегресійного аналізу, факторного аналізу тощо).

У роботі Р. Нагарая, А. Варудакіса та М. Веганзони для розрахунку рівня макроекономічної стабільності країни використано метод головних компонент, що дозволило визначити вагові коефіцієнти та провести лінійну згортку таких індикаторів як рівень інфляції, обсяг державного дефіциту до ВВП та реальний обмінний курс.

Гуарата та Пальяччі запропонували розраховувати індекс макроекономічної стабільності на основі лінійної комбінації перших m основних компонентів макроекономічних даних (19 змінних, які характеризують стан товарного ринку, монетарної,

фіскальної та зовнішньоекономічної політик), що передбачає пошук відповідного способу обертання ортогонального набору макрокомпонентів з урахуванням встановлених обмежень до побудови математичної моделі.

У межах функціонального підходу варто відзначити роботи, де макроекономічну стабільність визначають на основі виключно двох індикаторів реальний обмінний курс та темп зростання ВВП шляхом побудови інтегрованої моделі авторегресії ковзаючого середнього (ARIMA).

На думку Г. Іманов, Ю.Гасанлі, М. Муртузаєва оцінювання макроекономічної стабільності доцільно здійснювати на основі : темп зростання ВВП, інфляція, обмінний курс, державний борг до ВВП, облікова ставка, бюджетний дефіцит до ВВП, поточний рахунок балансу до ВВП, безробіття, темп зростання іноземних інвестицій.

У роботі Люльова О.В. запропоновано методологію інтегрального оцінювання рівня макроекономічної стабільності, в основі якої концепція п'ятикутника, вершини якого представлені наступними показниками: рівень зростання ВВП, безробіття, інфляції, зовнішнього боргу, сальдо державного бюджету.

Отже, для оцінки стабільності функціонування національної економіки доцільно використовувати комплекс кількісних показників та поєднувати різні підходи, включаючи розрахунки фінансових показників надійності, стрес-тестування та застосовувати системний підхід до дослідження фінансово-економічних процесів в країні шляхом розрахунку інтегрального показника.

Літературні джерела

1. Момотюк Є.І. Теоретичні підходи до визначення індикаторів фінансової стабільності держави. Фінансовий простір. 2019. № 3 (19). С. 129-134.

2. Burnside C., Dollar D. Aid, Policies, and Growth: Revisiting the Evidence (2020). URL: <https://ssrn.com/abstract=6102020>.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ВЕНЧУРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ

Гнідець М.Ю.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Радух Н.Б.

Інноваційний процес в Україні має отримати сучасний ринковий напрям – від замовника і споживача до виробника і розробника інновації, тому інноваційна політика має враховувати зміну в сучасному інноваційному процесі та прискорити її реалізацію в Україні. У цьому руслі має формуватися й інвестиційна політика. Вона повинна концентруватись переважно на інвестиційній підтримці розробки інноваційної продукції та послуг, що відповідають потребам замовників і споживачів. Лише за таких умов буде забезпечуватися зростання затребуваності економікою результатів наукової діяльності. Створення системи інвестування інноваційної діяльності, яка відповідатиме сучасним вимогам ринкової економіки і забезпечить фінансову підтримку наукової та інноваційної діяльності, достатньої для досягнення результатів світового рівня, має базуватись на наступних принципах [3]:

- чітка диверсифікація джерел і механізмів фінансування в залежності від етапів інноваційного процесу;
- використання переважно конкурсних (конкурентних) механізмів інвестування в наукову та інноваційну діяльність;
- раціональне використання прямих і опосередкованих способів інвестування в наукову та інноваційну діяльність;
- орієнтація державних інвестицій в науку та інновації на стимулювання притоку в ці сфери недержавних коштів, особливо заощаджень громадян.

Сьогодні в Україні ефективність державних засобів сприяння розвитку венчурного підприємництва, насамперед в інвестиційно-інноваційній сфері, є недостатньою. Це зумовлює

актуалізацію проблеми визначення механізмів стимулювання венчурного підприємництва в інвестиційно-інноваційній діяльності, застосування адекватних заходів, спрямованих на посилення зацікавленості вітчизняного бізнесу у розвитку інноваційної складової економіки. Венчурний капітал із його розподілом ризику може стати одним із ефективних методів залучення капіталу для економічного розвитку країни. Венчурне підприємництво є важливою складовою економіки України й розвивається шляхом застосування принципів венчурного фінансування на підставі венчурного капіталу [1, 84].

Венчурне підприємництво є певним механізмом, що допомагає реалізувати, впровадити у виробництво новітні розробки, досягнення науково-технічного прогресу. Венчурне підприємництво – це така діяльність в інноваційній сфері, яка спрямовується на реалізацію ризикових проєктів (створення і впровадження у виробництво нових технологій, товарів, послуг) і просування їх на ринок для отримання прибутку як винагороди за ризик. Складовими венчурного підприємництва є інвестор і підприємство, що створює специфічний продукт – інновацію [2].

У світі державна підтримка венчурного бізнесу розвивається за такими напрямками: посилення прямої участі держави у розвитку й фінансуванні венчурного бізнесу, особливо у країнах, які на початку 1990-х років помітно відставали від країн-лідерів; створення інфраструктури для стимулювання розвитку венчурного фінансування за рахунок держави [1, 88].

Така роль держави у венчурній індустрії підкріплюється світовим досвідом, який доводить, що в жодній державі світу венчурне підприємництво не здатне досягти високого рівня розвитку виключно ринковими методами. У кожному конкретному випадку потрібне пряме або непряме втручання держави. При цьому чим пізніше країна починає рухатися в цьому напрямі, тим більших зусиль вимушені докладати органи влади для досягнення цілей. Найактивніше розвивається й ефективно впливає на ринкову економіку венчурне підприємництво там, де держава вже створила або продовжує

створювати основоположні ринкові умови. Серед них – рівень зайнятості робочої сили, наявність і розробленість природних ресурсів, розвинена виробнича інфраструктура й економічна політика.

У світі вже склалася певна ідеологія державного регулювання венчурних інвестицій і створено низку механізмів щодо її втілення. Зазвичай держава є ініціатором зміни норм, що встановилися у суспільстві, з огляду на його інтереси. До того часу, як було усвідомлено доцільність розвитку венчурної індустрії та створено систему інститутів, що знижують рівень ризику венчурних інвестицій, доцільною нормою вважалося обмеження кола інвесторів венчурних фондів. Участь у капіталі венчурних фондів було законодавчо обмежено для пенсійних фондів і страхових компаній. Обмеження ґрунтувалися на міркуваннях захисту від невдач інвестиційних проєктів структур, що виконують особливу функцію у соціумі [2].

Сьогодні заходи державної політики щодо стимулювання венчурних інвестицій здійснюються за трьома основними напрямками:

1) пряме надання капіталу венчурним фондам та їх інвесторам, малим венчурним фірмам у формі прямих інвестицій або кредитів під пільгові низькі проценти;

2) надання фінансових пільг венчурним фондам та їх інвесторам, малим венчурним фірмам у формі державних гарантій за кредитами, звільнення від оподаткування або застосування пільгових податкових режимів;

3) зміни норм, що визначають коло й межу припустимого внеску інвесторів венчурних фондів (у разі вирішення питання щодо участі у венчурних фондах пенсійних і страхових компаній).

Для України американська модель венчурного бізнесу є найбільш прийнятною. Для неї характерним є високий рівень ризику, що відрізняє її від більш поширених механізмів підтримки бізнес-проєктів, таких як інвестування в цінні папери або банківські кредити. Можна виділити три найбільш суттєві

особливості, що відповідають завданням розвитку такого бізнесу в Україні:

1) необхідні кошти можуть виділятися під перспективну ідею без гарантованого забезпечення власністю, збереженнями, або іншими активами підприємця. Якщо проект провалиться, максимум, на що може претендувати інвестор, це частина активів даної фірми, пропорційна його частці в зареєстрованому статутному фонді. Інвестор венчурного капіталу йде на розділення всієї відповідальності і фінансового ризику разом з підприємцем. Потреба в одержанні кредитів такого роду часто виникає у початківців або дрібних підприємців, винахідників, учених і інженерів, які намагаються самостійно реалізувати нові оригінальні і перспективні розробки. Дорога в комерційний банк для них часто закрита через такі причини:

- багато комерційних проектів починають приносити прибуток не раніше ніж через 3-5 років, але в такому разі вони погіршують фінансові показники банку;

- такі проекти пов'язані з дуже високим ступенем фінансового ризику;

- банки будуть обов'язково вимагати забезпечення застави або гарантій.

2) має місце активна участь інвесторів в управлінні фінансуванням проектів на всіх етапах, починаючи з експертизи ідей підприємців і закінчуючи забезпеченням ліквідності акцій створеної фірми.

3) венчурні фонди готові вкладати кошти в наукомісткі розробки навіть тоді, коли існує висока ступінь невизначеності. Адже саме тут приховано найбільший потенційний резерв одержання прибутку.

У практиці державного регулювання венчурного підприємництва в інвестиційно-інноваційній сфері використовується нова форма залучення ринкових агентів до венчурних інвестицій – гарантування акціонерного капіталу. Заходи щодо державного гарантування акціонерного капіталу сприяють зниженню рівня ризику венчурних інвестицій, а отже,

надають можливість значно пом'якшити вимоги венчурних фірм до очікуваного рівня приросту активів компаній.

Літературні джерела

1. Кравчук О.С. Механізм державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3 (38). С. 323-332.

2. Микитюк О.П. Особливості венчурного фінансування в Україні. *Фінанси України*. 2015. № 8. С. 83-90.

3. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920 (дата звернення: 20.11.2021).

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ СКЛАДАННІ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Глинська Б.З.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник – канд. ф.-м.. наук, доц. Степанюк О.І.

Бізнес-план є основоположним документом в комерційних організаціях, незважаючи на великі зміни в способах досягнення цілей організацій, в спілкуванні з зовнішнім світом і структурі. Він не обов'язково повинен бути фіксований в конкретному вигляді, але короткострокові і довгострокові плани мають бути визначені. Планування є процесом, який є важливим на будь-якому етапі розвитку компанії. Бізнес-план – це письмовий документ, що з'являється при плануванні. Бізнес-план є необхідним при спілкуванні з бізнес-партнерами, оскільки він описує загальні цілі компанії. Він необхідний при спілкуванні з співробітниками для пояснення цілей власників, і в першу чергу для керівника підприємства, який повинен гарантувати виконання цих цілей. Письмовий бізнес-план фіксує позиції, плани і прогнози, і таким чином забезпечує можливість порівняти фактичні досягнення з запланованими. Таким чином стає актуальним створення прикладного програмного продукту автоматизованого складання бізнес-планів, який діятиме з використанням відкритих баз даних мережі Інтернет.

На даний момент існує велика кількість як програм так і Інтернет ресурсів, які б допомагали підприємцю відкрити власну справу. Проте майже всі продукти є закордонними, тобто не орієнтованими на український ринок та систему оподаткування. До відомих міжнародних програм для складання бізнес-плану належать: Business Plan PL, COMFAR III Expert, Project Expert, Plan Business Intelligent та ряд інших.

Для створення Web додатку з використанням бази даних MySQL необхідно створити ресурс який буде використовуватися. Для підтримки проекту можна використовувати хмарні платформи з метою можливості

розміщення файлів проекту. Наприклад сучасними сервісами є: VisualStudio TeamServices, OneDrive, локальний репозиторій Git, GitHub, Bitbucket, Dropbox, зовнішній репозиторій. Створений веб-ресурс дає змогу користувачу дізнатись як спланувати свій бізнес та як самостійно розпочати підприємницьку діяльність. Також існує можливість створити скорочений варіант бізнес-плану, прогнозувати масштаби вкладень при відкритті своєї справи, рентабельність, період окупності. Веб-сайт поділяється на кілька сторінок. На головній сторінці розташована вступна частина, а також коротка інформація про бізнес-планування. На сторінці бізнес-планування детально описано процес створення бізнес-плану, етапи тощо. Сторінка призначена допомогти користувачу поглибити знання в галузі планування діяльності та під час самостійного створення бізнес-плану. На сторінці функцій подано калькулятор, який дає змогу користувачу створити бізнес-план. На сторінці є можливість обрати три категорії: Дизайн та Реклама, ІТ Компанія, Офіс. Під кожен категорію програма генерує дані з врахуванням виду діяльності. Якщо в користувача є власне приміщення, то це суттєво зменшує стартовий капітал, якщо ж користувач немає такої можливості, то можна скористатись пунктом «Оренда» і на цьому кроці обрати відповідні характеристики та отримати інформацію про мінімальні та максимальні вкладення в цей розділ. У розділі вибору персоналу користувач має можливість ввести кількість та посади персоналу. Окремо програма дозволяє зробити вибір обладнання, меблів, комп'ютерів, моніторів, периферії. Жодне підприємство на етапі формування та під час старту не може обійтись без реклами, тому на сайті є можливість вибрати зручну форму реклами та отримати інформацію про цінову політику.

Таким чином, з використання сучасних інформаційних технологій запропоновано алгоритм пошуку, аналізу і обробки вибраної інформації з різних інформаційних джерел в мережі Інтернет та автоматичне створення відповідної бази даних з метою формування точного бізнес-плану як одного з елементів менеджменту підприємницької діяльності.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Дмитрів А.М.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)*

Науковий керівник: к.е.н., доцент Диндин М.Л.

Інформаційні технології з кожним днем все більше проникають у наше життя, важко уявити сьогоденне життя без них. Компанії та підприємства активно їх впроваджують у своїй діяльності, важливо щоб використання ІТ - технологій здійснювалося розумно, необхідно використовувати тільки передові технології, це забезпечить удосконалення управління підприємством.

Зміни, які відбуваються в господарській системі України, розвиток підприємницької діяльності та ринкових структур, необхідність оперативного та компетентного прийняття рішень супроводжуються зростанням попиту на якісну, достовірну, оперативну інформацію, задоволення якого можливе тільки на основі широкомасштабної інформатизації як суспільства в цілому, так й окремих суб'єктів різних рівнів. У понятті «інформаційні технології» (ІТ) поєднуються методи, засоби й системи для виробництва, збору, передачі, обробки, зберігання, поширення, експлуатації та використання інформаційних ресурсів, а також для створення власне інструментів і технологій інформаційної індустрії. Створення ІТ базується на використанні багатьох видів сучасних індустрій, зокрема: комп'ютерної, телекомунікаційної, електронних побутових приладів та ін. Розробки інформаційних систем менеджменту, технологій систем та комунікацій просуваються вперед досить успішно, використовуючи останні досягнення в галузі технологій інформаційних систем та комунікацій. Завдяки цьому інформаційні системи менеджменту стали задовольняти зростаючі вимоги менеджерів до забезпечення інформацією. Головними критеріями в оцінці інформаційних систем стали достовірність, своєчасність, повнота, корисність інформації для

прийняття рішень. Багаторазове збільшення продуктивності від останніх нововведень в електронному обладнанні і програмному забезпеченні, а також скорочення витрат на їх придбання сприяють швидкому розвитку експертних систем і систем штучного інтелекту завдяки розповсюдженню телекомунікацій не тільки в організації, але і серед клієнтів. Все це сприяє перетворенням, які змінюють чисто технічні прикладні програми в конкурентоспроможний механізм, яким можна ефективно керувати. В наш час найбільша частина технологічних розробок в галузі інформаційних технологій застосовується для вирішення оперативних управлінських задач. Новітні розробки свідчать про зростання можливостей вдосконалення інформаційних технологій в таких ключових напрямках:

- значне підвищення показників ефективності технології;
- спрощення доступу і розширення потенційних можливостей засобів програмного забезпечення і широкого застосування «відкритих технологій»;
- створення дружнього інтерфейсу для користувача; істотне покращання якості і функцій інформаційних технологій та зниження їх вартості.

Отже, відзначимо основні переваги для організацій, які їм надає використання передових інформаційних технологій в управлінні. Так, застосування сучасних засобів зв'язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дозволяє значно скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу і підвищити результативність ділових переговорів. Застосування інформаційних систем менеджменту надає можливість розглядати проблеми управління організацією у взаємопов'язаному комплексі і підняти ефективність праці менеджерів на якісно новий рівень. Важливе значення в автоматизації менеджменту має передача інформаційних масивів. Передача великих інформаційних потоків на значні відстані здійснюється з допомогою кабельних радіорелейних і супутникових ліній зв'язку. Створюються нові можливості для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються

можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію (відеоінформацію, гіпертексти, мультимедіа), а з другого зникають бар'єри віддалі, так, як зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень.

Літературні джерела

1. В. П. Поляков. Інформатика для економістів. URL: https://stud.com.ua/53288/informatika/informatika_dlya_ekonomistiv
2. Рішення задач вашого бізнесу в інтернеті. URL: <https://luxsite.ua/ua/protokol-https-pochemu-stoit-na-nego-pereyti/>.

СВІТОВІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ткачук П.В.

*(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
Україна, м. Львів)*

Багрій М.В., к.е.н., старший викладач

У сучасних умовах ринкового середовища, де розвинута жорстка конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання за споживача, щоб отримувати кращі прибутки для організацій, які задовільняють що раз нові потреби своїх клієнтів у високоякісних товарах. Для досягнення позитивного результату підприємство повинно мати професійний та кваліфікований персонал. Все більшого обертують набирають новаторські методи управління персоналом.

У дослідженнях Дайєра і Холдера підкреслюється, що методи управління персоналом повинні варіюватися в залежності від обраних до реалізації рішень, стану ринку праці, сформованих соціальних норм і постулатів національної культури [1].

Сучасний менеджмент надає перевагу, в основному, на дві моделі, що з'явилися в США і Японії, які є еталонними в сфері управління людськими ресурсами та застосовуються в різних організаціях з урахуванням їх характерних особливостей в структурі, культурі, розмірі, специфіці господарської діяльності, формі власності тощо [2].

Перша модель – американська, її ще називають «жорсткою». Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивної конкурентної боротьби. Ця модель передбачає використання чітких посадових інструкцій, виконання щоденних детальних вказівок керівника. Дотримання «жорсткої» моделі управління покликано виховувати в працівниках старанність, але така система організації праці, по суті, створює людину-посередність, формує

«рамковий», структурований стиль поведінки, не даючи розвиватися мисленню, творчості та ініціативі [4].

Друга модель – японська, її ще називають «м'яка», яка побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Ця модель покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництвом організації виконавцям ставляться завдання, які описуються в загальних рисах, вказуються результати, яких слід отримати, а вибір способу їх досягнення є прерогативою працівника. Співробітники організації при цьому знаходяться в загальному інформаційному полі компанії і мають більшу кількість даних щодо поставленого завдання і суміжних з її рішенням областей, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції і брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві. «М'яка» модель націлена на формування гнучко мислячих універсальних співробітників, для яких у міру досягнення значущих результатів на конкретному робочому місці здійснюється ротація на початку по горизонталі, а потім і по вертикалі [3].

Проте, реалії сьогодення дня все більше схиляють менеджмент організацій до застосування японської моделі управління людськими ресурсами, через те, що вона [3]:

1. Застосовується в багатьох країнах Південно-Східної Азії і Європейського союзу, протягом довгострокового періоду, доводячи свою перевагу та результативність, оскільки організації, що її використовували, отримували стабільні і високі показники фінансово-господарської діяльності.

2. Зарекомендувала себе в країнах з ринковою економікою, де висока роль держави в макроекономічні процеси.

3. Виявилася ефективною в недавно створених організаціях і в малому бізнесі, де найбільш затребувані універсальні співробітники, обмеження на яких накладати в силу незначної кількості ресурсів не має сенсу.

4. Найбільш продуктивна в наукомістких галузях промисловості, в яких для створення інноваційних продуктів необхідний творчий, аналітичний, нетривіальний, неформалізований підходи.

Фахівці в галузі управління людськими ресурсами стверджують [1], що саме співробітники організації (всіх без винятку ієрархічних рівнів) формують відмінності між компаніями. В більшій мірі це відноситься до керівників вищої ланки, оскільки вони вибирають модель управління людськими ресурсами, визначають системні механізми її організації. Разом з тим, елементами кадрової системи є працівники, від яких залежить, як саме ця система буде функціонувати. З одного боку, система управління персоналом встановлює співробітникам межі допустимого і неприпустимого, але з іншого боку, якщо побудована система управління персоналом виявиться суперечливою, то в процесі трудової діяльності вона стане викликати все більшу кількість конфліктних ситуацій, які підштовхнуть керівництво організації до її структурних змін.

Отже, найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом, застосовуючи ситуаційний підхід і, використовуючи кращі риси обох шкіл. Така золота середина поєднує в собі переваги американської та японської моделей управління персоналом та прийнятна для великого кола організацій.

Літературні джерела

1. Бухалков М. И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2012. 400 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с
3. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации. Проблемы современной науки и образования. Problems of modern science and education. 2016 , № 37
4. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2012. 492 с.

ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мричко М.А

(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)

Науковий керівник – канд.пед.наук, Купчак М.Я.

Концепція сталого розвитку охоплює, як мінімум, дві найважливіші ідеї:

1. Такий розвиток передбачає вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Розвиток буде сталим тільки тоді, коли буде досягнута рівновага між різними факторами, що зумовлюють загальний рівень життя;

2. Нинішнє покоління має обов'язок перед прийдешніми поколіннями залишити достатні запаси соціальних, природних та економічних ресурсів для того, щоб вони могли забезпечити для себе рівень добробуту не нижчий, ніж той, що ми маємо зараз.

Система екологічного управління – відносно нове явище в світовому господарстві, яке можна визначити як спеціальну систему управління, спрямовану на збереження якості навколишнього середовища, забезпечення нормативно-правових екологічних параметрів і засновану на концепції сталого розвитку суспільства.

Екологічний менеджмент (Ecological Management) – більш досконала система управління. Стосовно підприємства він передбачає формування екологічно безпечного виробничо-територіального комплексу, забезпечує оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками протягом усього життєвого циклу як самого комплексу, так і виробленої ним продукції.

Якщо раніше підприємства традиційно розглядали реалізацію екологічних заходів як додаткове економічне навантаження (особливо в частині інвестицій в технології, що дозволяють дотримуватися встановлених нормативних вимог), то в останні 20 років ситуація змінилася. Посилення законодавства, зростання можливостей для просування

екологічно чистої продукції, підвищення тиску зі сторони громадськості, питання етики і зобов'язання країн у рамках міжнародних/регіональних конвенцій зумовили підвищення значимості екологічних питань.

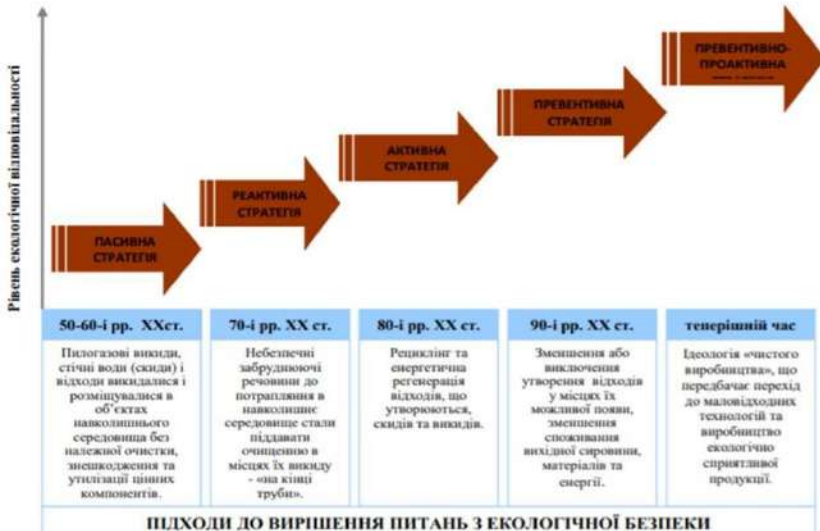


Рисунок 1.1 Еволюція підходів до вирішення питань екологічної безпеки господарської діяльності на рівні підприємства.

Таким чином напрямки екологічної діяльності підприємства на сучасному етапі є такі:

1. раціональне природокористування;
2. природоохоронна діяльність;
3. екологізація технології виробництва продукції;
4. інформаційне забезпечення екологічної діяльності.

Система визначених напрямків екологічної діяльності підприємства формує особливу структуру управління – екологічний менеджмент підприємства, який характеризується такими якісними особливостями:

1) безпосереднє відношення до вирішення проблем конкурентоспроможності, якості і екологічної безпеки продукції, що виробляється та реалізується;

2) безпосереднє відношення до підтвердження відповідності продукції стандартам якості на основі екологічного підходу у вирішенні проблем сертифікації;

3) в бюджеті екологічного менеджменту підприємства частину фінансових витрат на екологічну діяльність підприємства можна віднести на собівартість продукції і отримати додаткові інвестиції у виробництво безпечної, екологічно чистої продукції;

4) необхідність впровадження екологічного менеджменту в загальну систему менеджменту підприємства може вимагати необхідність підготовки спеціалістів у сфері екологічної діяльності підприємства з необхідними технологічними навиками організації і виконання екологічних робіт на підприємстві;

5) стимулювання розширення інформаційної бази підприємства і застосування сучасних інформаційних комп'ютерних технологій;

6) стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах вільної конкуренції товаровиробництва і забезпечення екологічно чистого виробництва;

7) комплексна реалізація екологічної політики підприємства з врахуванням інноваційних проектів.

Ключовою ланкою в системі екологічного управління та менеджменту є екологічна служба підприємства, або у випадку невеликих виробництв окремий кваліфікований спеціаліст (менеджер), уповноважений вирішувати відповідні завдання. На практиці зустрічаються чотири основних типи структур систем екологічного управління та менеджменту, що розрізняються за положенням у них екологічної служби підприємства або уповноваженого спеціаліста:

1. Структура з відсутньою екологічною службою або фахівцем в галузі екологічного менеджменту;

2. Структура, в якій екологічна служба (посадові обов'язки менеджера) поєднана з яким-небудь іншим підрозділом (іншими посадовими обов'язками) підприємства;

3. Структура, в якій екологічна служба (менеджер) виділена в окремий підрозділ (посада);

4. Структура, в якій екологічна служба виділена в окремий підрозділ з керівником, рівним за рангом заступнику директора підприємства.

Найбільш ефективною і яка має найбільшими потенційними можливостями у використанні переваг екологічного менеджменту є система четвертого типу, в якій екологічна служба виділена в окремий підрозділ, а її керівник (фахівець-менеджер) за посадою залежно від розміру підприємства дорівнює заступнику директора або заступнику головного інженера.

Літературні джерела

1. Шерстюк Р.П, Малюта Л.Я, Мельник Л.М. Екологічне управління та безпека бізнесу, Тернопіль 2017.

2. Екологічна служба підприємств URL:
<http://rua.pp.ua/ekologicheskaya-slujba-predpriyatiya.html>

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ФОРМУВАННІ ЦІЛІСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Гончаренко А. С.

(Полтавський державний аграрний університет)

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Вараксіна О.В.

Продовольча безпека є складовою частиною національної безпеки, умовою збереження державності та суверенітету, найважливішою складовою демографічної політики, системи життєзабезпечення, необхідною умовою забезпечення здоров'я, фізичної активності та якості життя населення країни.

На сучасному етапі розвитку суспільства забезпечення продовольчої безпеки набуває все більшої актуальності, стаючи однією з ключових проблем глобального характеру. Її рішення є важливою умовою створення атмосфери стабільності і благополуччя як в світі в цілому, так і в кожній країні зокрема [1].

Щоб наблизитися до рівня розвинених країн, потрібно вирішувати одночасно декілька взаємопов'язаних та капіталомістких завдань:

- технологічна модернізація сільського господарства і харчової промисловості, сфери виробничого обслуговування АПК;

- формування кадрового потенціалу галузі, здатного освоювати інновації; проведення робіт по відновленню виробництва на занедбаних сільськогосподарських угіддях, в тому числі збільшення посівів;

- створення сучасної соціальної інфраструктури сільських територій, перехід до політики сільського розвитку. З цією метою необхідно постійно проводити моніторинг цінового паритету між сільськогосподарським сектором і іншими секторами економіки, використовувати індикативні ціни для своєчасного вжиття заходів щодо забезпечення рентабельності виробництва м'яса, молока, зерна, цукру та інших життєво важливих продовольчих товарів [2].



Рис. 1. Склад показників продовольчої безпеки [сформовано авторами на основі [3]]

Отже, у якості продовольства, що потрапляє до столу, має бути впевнена кожна українська родина. В інтересах збереження і зміцнення здоров'я нації потрібне повноцінне харчування населенню з урахуванням природних та економічних умов, демографічних особливостей, виду трудової діяльності та національних традицій.

Літературні джерела

1. Басюркіна Н. Й. Аналіз моделей продовольчої безпеки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2 (28). С. 281–284.

2. Жарова Л. В. Регіональні комплексні програми як інструмент регіональної політики сталого розвитку. *Соціально- економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України* : зб. наук. пр. Львів, 2003. Вип. 5, ч. III. С. 113–119.

3. United Nations (1975). Report of the World Food Conference, Rome 5-16 November 1974. New York: United Nations. [Online]. Access mode: <http://www.un.org/en/development/devagenda/food.shtml>[305]

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЗМІЦНЕННІ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ

Чукулаєва О.М.

(Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького)

Науковий керівник – док. екон. наук, доцент Левків Г.Я.

Система управління фінансовими результатами є складовою частиною загальної системи управління підприємством. Ефективність будь-якої управлінської системи в значній мірі залежить від достовірного, повного та своєчасного інформаційного забезпечення. Чим більше диверсифікована операційна, інвестиційна та фінансова діяльність підприємства, тим вища роль відводиться якісній інформації для прийняття управлінських рішень у сфері формування та використання прибутку.

Дослідження рівня фінансового розвитку підприємства, його платіжної автономії, можливості мобілізації фінансових ресурсів, фінансової незалежності, дохідності, прибутковості та рентабельності є необхідним елементом фінансово-економічної діяльності підприємства. Окрім цього, така інформація є потрібною для інвесторів, фінансово-кредитних установ, аудиторських компаній.

Фінансове становище на підприємстві — стан фінансового балансу (балансу власних та запозичених ресурсів, активів та зобов'язань), що формується на основі розрахунку та збалансованості балансових та результативних показників і індикаторів і впливає на рівень конкурентоспроможності та розвиток підприємства в майбутньому.

На фінансовий стан підприємства здійснюють вплив обсяги реалізації продукції, рівень витратності виробництва та прибутковості та збалансованості власних і запозичених ресурсів. За умов стабільного випуску продукції та незначних сезонних коливань її реалізації, відносно високої якості та незначної витратності випуску, відсутності браку та високому

рівні рентабельності і прибутковості виробництва, фінансовий стан підприємства є у більшості позитивним.

Порушення ритму та темпу виробництва, що пов'язане з сезонними коливаннями, фінансовими труднощами, проблемами з якістю реалізації, спричиняє брак грошових коштів на підприємстві, що порушує рівень грошової збалансованості, суттєво зменшує платоспроможність та відповідно спричиняє проблеми у матеріально-технічному та ресурсно-сировинному забезпеченні виробництва.

Тому, діяльність у сфері управління фінансовими ресурсами повинна спрямовуватись на забезпечення безперебійної реалізації продукції та надходження грошових ресурсів, зменшення рівня дебіторської заборгованості, зростання ліквідності у розрахункам, зменшенню фінансово-кредитної залежності підприємства.

Відповідно, це суттєво підсилює теоретичне та практичне значення і актуальність здійснення постійного оцінювання фінансово-економічного становища підприємства та вжиття заходів корегування фінансово-економічних показників.

Можна узагальнити, що фінансове становище підприємства — є основою для оцінювання його діяльності та можливостей розвитку у майбутньому. Відповідно, оцінювання фінансового стану покликане з оптимізувати та збалансувати ресурси підприємства, підвищити його рівень рентабельності та незалежності стабільного становища у майбутньому.

Фінансове становище підприємства потребує детального моніторингу та аналізу і вироблення конструктивних пропозицій щодо його покращення. При цьому можуть застосовуватись різні методики оцінки: обрахунку часткових показників, обрахунку комплексного показника, аналізу динаміки та структури первинних показників, дослідження факторів, що впливають на первинні показники.

При цьому, кожне підприємство, повинно розробити власну, оптимізовану для себе систему ефективних показників фінансового стану.

Оцінювання фінансово-економічного стану можна реалізувати за напрямками :

- оцінка доходності та прибутковості;
- оцінка ліквідності, платоспроможності та банкрутства.

Оцінка чистого доходу підприємства може реалізовуватись по таких елементах:

- а) оцінювання обсягів реалізації, чистого доходу, прибутку та рентабельності виробництва і факторів, що на них впливають;
- б) оцінювання інших додаткових видів доходу підприємства та їх перспективності;
- в) оцінювання формування та розподілу прибутку на підприємстві;
- г) дослідження залежностей витрат виробництва та рівня доходності;

Оцінка фінансового стану підприємства може реалізовуватись по таких елементах:

- а) аналіз змін активів (оборотних і необоротних) на підприємстві;
- б) аналіз змін пасивів на підприємстві;
- в) оцінка ліквідності і платоспроможності;
- г) зведена комплексна оцінка фінансового стану.

Оперативне управління фінансами на підприємстві реалізовується задля забезпечення безперебійної наявності грошових ресурсів (грошових коштів) та підтримання платоспроможності.

Моніторинг, аудит і контроль фінансового стану підприємства та оперативних змін у фінансовому стані – це вид аналізу фінансового стану, метою якого є виявлення слабких місць у фінансовій ситуації на підприємстві та пошуку джерел їх усунення.

Літературні джерела

1. Кириченко К. Т. Аналіз діяльності підприємств в умовах світової фінансово-економічної кризи. Економіка. Фінанси. Право, 2009. №8. С. 9-12.

2. Уткін Е. А. Фінансовий менеджмент: підручник. М. Зерцало, 2004 . 356

ЗМІСТ

<i>Гарасим'як Ю.А.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ	3
<i>Кучма К.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ COVID-19.....	5
<i>Лаврик С.Б, Мойсак Ю.В.</i> МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК В ТУРИЗМІ.....	7
<i>Павлів С.С, Співак Я.Д.</i> УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ	9
<i>Нечепурна Н.Т., Апетик М.М.</i> ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КАДРОВІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
<i>Жавко М.І.</i> РЕФЕРЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В СУЧАСНОМУ ОФІСІ.....	14
<i>Чужанський Т.І.</i> ОФІС МАЙБУТНЬОГО: ТРЕНДИ ТА НОВИНКИ.....	16
<i>Лавренюк Х.І.</i> ВАЛЮТА ТА ВАЛЮТНІ ВІДНОСИНИ .	18
<i>Крижановська О. В.</i> СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	20
<i>Ампілогова Т.О.</i> ФРІЛАНС: САМОРОЗВИТОК ТА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	22
<i>Слюбик В.В.</i> АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	26
<i>Гуменчук Г.Б.</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
<i>Ничистяк О.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
<i>Кузів Д.І.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	39
<i>Борсук Х.Я.</i> ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА КОНКУРЕНЦІЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	43
<i>Макар Н.М.</i> ОЗНАКИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	46

<i>Шкудор О.О.</i> ВИДИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ НА ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	51
<i>Єременко В.В., Михайлів М.М.</i> ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ В ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	56
<i>Басса А.В., Дідик Б.Г.</i> МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ) ТА ЇХ ОПТИМАЛЬНЕ ПОЄДНАННЯ В ПРОЦЕСАХ ВИРОБНИЦТВА	58
<i>Малець Д.Р.</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	62
<i>Варунок Л.В.</i> БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	64
<i>Черевко А.В., Захаров С.С., Осадча В.Т.</i> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В РАМКАХ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-МАТРИЧНОЇ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ	68
<i>Горда А.С., Стадніченко В.О., Гальонкин С.С.</i> УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ	70
<i>Шаравара С.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	72
<i>Штонь А.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	77
<i>Павлик А.</i> МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНО-ЗДАТНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	81
<i>Матусевич Г.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	86
<i>Бетльоф Ю.Я., Шеховцов С.О.</i> СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	88
<i>Гарасимяк Ю.А.</i> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	92
<i>Кучма К.В.</i> НАЙВАЖЛИВІШІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХХІ СТОЛІТТІ	95

<i>Ільків Р.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ОЦІНЦІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ.....	97
<i>Яворська Х.М.</i> СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	99
<i>Панова Я.Г.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	101
<i>Кривчун Р.Ю.</i> СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	103
<i>Головка Н.В.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДІ	105
<i>Босак У.Я.</i> НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.....	108
<i>Кухар І.І.</i> ЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	110
<i>Зубарева С.П.</i> СУТНІСТЬ ТА ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО ЛІДЕРА.....	112
<i>Піховський А.О.</i> МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ	114
<i>Гнідець М.Ю.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ВЕНЧУРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ	117
<i>Глинська Б.З.</i> ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ СКЛАДАННІ БІЗНЕС-ПЛАНУ	122
<i>Дмитрів А.М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	124
<i>Ткачук П.В.</i> СВІТОВІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	127
<i>Мричко М.А.</i> ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	130
<i>Гончаренко А.С.</i> ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ФОРМУВАННІ ЦІЛІСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	134

Чиклаєва О.М. РОЛЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЗМІЦНЕННІ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ.....136

Редакційна колегія:

Гримак О.Я., к.е.н., доцент, декан факультету економіки та менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Вовк М.В., к.е.н., доцент, заступник декана факультету економіки та менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Левків Г.Я., д.е.н., професор кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Шульський М.Г., д.е.н., професор кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Смолинець І.Б., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Минів Р.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Батюк Б.Б., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького

Наукове онлайн видання

Студентська наукова конференція «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів» у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Львів, 09-10 грудня 2021 р.)

Кафедра менеджменту

Тези доповідей