

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій



**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ:
теоретичні і практичні аспекти**

**Збірник матеріалів
студентської конференції**

Одеса, 2022 р.

УДК 658 (043.2)

ББК 65.29

Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2022 р. – Одеса, ОНЕУ, 2022. – с.154

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Пісун А. В. – к.е.н., ст. викладач

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою.

ЗМІСТ

Абдул З. В., Балабаш О. С. Стратегічне позиціонування на засадах побудови вектору спрямованості	7
Абрамова Д., Піскун А. В. Публічне управління інформаційною безпекою в умовах діджиталізації	12
Балановська В. Д., Піскун А. В. Законодавче регулювання пасажирських перевезень в Україні	14
Березовська А. С., Піскун А. В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємства.....	16
Березовська О. О., Піскун А. В., Управління конкурентними перевагами підприємства.....	19
Білокопитова В. В., Піскун А. В. Технології управління персоналом.....	21
Бойко Н. А., Карпенко Ю.В Класифікаційні підходи до операційних стратегій.....	23
Бойкова А. Е., Балабаш О. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту торговельного підприємства.....	26
Брагіна А. О. Піскун А. В. Особливості використання модулю SERVIO POS в закладах громадського харчування.....	30
Браславець О. С., Кузнецова І. О. Управління персоналом на засадах концепції знань.....	32
Бубленко А. І., Волчек Р. М. Управління людськими ресурсами на підприємстві	35
Бубленко А. І., Піскун А. В. Сучасні інформаційні технології в управлінні підприємством.....	38

Ву Хань Хуен, Карпенко Ю. В. Класифікаційні підходи до технологій управління діяльністю підприємства.....	41
Георгієва Ю. С., Данчева О. М. Етапи переговорів у ділових комунікаціях.....	44
Георгієва Ю. С., Данильчак А. І. Теоретичні підходи до встановлення сутності операційної стратегії.....	43
Георгієва К. Р., Піскун А. В. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємства.....	47
Гончарук Л. Р., Піскун А. В. Сучасні аспекти управління персоналом.....	50
Деревяшкіна А. С., Піскун А. В. Напрями застосування інформаційних технологій	53
Дзюбенко Д. А., Карпенко Ю. В. Основні підходи до встановлення сутності поняття конкурентної переваги підприємства	55
Довгаль Ю. Д., Піскун А. В. Обсяг управління людськими ресурсами	58
Дяченко О. О., Піскун А. В. Вплив дистанційної роботи на продуктивність праці	61
Смельянова В. Д., Кузнецова І. О. Розвиток концепції конкурентних переваг підприємства.....	63
Збиковська Н. О., Піскун А. В. Глобальний інноваційний індекс, як основний показник інноваційного економік.....	66
Іванова В. О., Піскун А. В. Особливості впровадження методики Канбан в управлінні проектами підприємства.....	69
Каранадзе Д. О., Вовчек Р. М. Особливості переконання опонентів при перемовинах	72

Куланова Є. О., Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства.....	74
Леґецька Ю. А., Балабаш О. С. Аналіз тенденцій ринку молочної продукції України	76
Лисенко В. О., Піскун А. В. Управління конкурентними перевагами підприємства	81
Марінова Г. Ж., Піскун А. В. Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства	85
Матей С. Ю., Данчева О. М Автоматизація управління людськими ресурсами	87
Мінчева О. О., Балабаш О.С. Безперервне удосконалення як основа реалізації стратегії розвитку підприємства.....	88
Мустипан М. О., Піскун А. В. Специфіка сучасного інноваційного менеджменту	91
Нирян А. В., Піскун А. В. Вплив штучного інтелекту на організаційну структуру підприємства.....	94
Павлова Т. Я., Піскун А. В. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством	96
Паширова В. В., Піскун А. В. Управління конкурентними перевагами підприємства.....	99
Познякова Т.С., Піскун А. В. Використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами.....	102
Поліщук А.А., Піскун А. В Використання цільового підходу в управлінні підприємством.....	105
Пухлик М. О., Балабаш О. С. Аналіз макросередовища поліграфічних підприємств України	108

Романенко Є.Є., Піскун А. В. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами та методи їх вирішення	111
Рубан А. С., Піскун А. В. Мотивація персовналу в умовах кризового стану підприємства	114
Сєров М. Ю., Зварич Л. В. Інформаційні технології підтримки ухвалення рішень.....	116
Сєров М. Ю., Піскун А. В. Особливості формування внутрішньофірмового механізму управління людськими ресурсами у сучасних умовах	119
Сман М. А., Піскун А. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розвиток транскордонного співробітництва.....	122
Снігірєва В. І., Піскун А. В. Актуальні напрями розвитку теорії та практики управління підприємством та його підсистемами	124
Стемберська М. В., Піскун А. В. Сучасні інформаційні технології в управлінні підприємством. Управління ланцюгами поставок (SCM).....	127
Тіханська А. С., Піскун А. В. Підвищення трудових доходів як основний засіб мотивування персоналу.....	129
Топор Є., Піскун А. В. Формування стратегії розвитку торгового підприємства	132
Узун А. С., Горбатенко О. А., Піскун А. В. Механізм формування конкурентних переваг будівельних компаній.....	135
Хайят Е. Е., Піскун А. В. Осн. тенденції вантажних перевезень в Україні.	138
Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Визначення сутності та специфіки поняття «готельна послуга».....	142

Чернюгова Є. С. Пискун А. В. Особливості корпоративної соціальної відповідальності в аспекті соціально-трудова відносин	145
Шевченко О. О., Пискун А. В. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу.....	148
Tkachenko Y.O., Gorbatenko O. A., Piskun A. Applicability of the pestel model in the process of forming an enterprise development strategy.....	150

Абдул З. В., магістрант
Балабаш О. С., к.е.н., доц.
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПОБУДОВИ ВЕКТОРУ СПРЯМОВАНOSTІ

Стратегічне позиціонування підприємства має важливе значення для формування стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегічне позиціонування підприємства можливо

реалізувати на основі методики SWOT- аналізу. Проведемо стратегічне позиціонування на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад».

Серед сильних сторін ТОВ «Телекарт-Прилад» необхідно виділити:

Наявність оборонних замовлень.

У структурі ТОВ «Телекарт-Прилад» є конструкторське бюро; та Випробувальний центр випробувальна лабораторія якого пройшла акредитацію в Національному Агентстві акредитації України. Все наведене вище дозволяє підприємству проводити науково-дослідну діяльність та успішно реалізовувати її результати. Наступною сильною стороною виділимо спроможність здійснювати наукову діяльність та наявність досвіду впровадження розробок. Поряд з цим, науково-дослідний потенціал підприємства реалізується не у повній мірі через відсутність належного фінансування проектів та розробок. Відповідно слабкою стороною ТОВ «Телекарт-Прилад» є не пріоритетність інноваційної діяльності.

На підприємстві чисельність персоналу складає близько 370 осіб, більшість з них мають досвід роботи на підприємстві більше 10-ти років. Постійно проводяться відповідні заходи з підвищення кваліфікації персоналу. з огляду на це, сильною стороною ТОВ «Телекарт-Прилад» є досвідчений високопрофесійний персонал.

ТОВ «Телекарт-Прилад» випускає якісну продукцію. Це підтверджується тим, що підприємство є в реєстрі системи УкрСЕПРО (№ UA 2.051.731 від 06.05.2003) продукція підприємства відповідає ISO 9001: 2000, IDT (Certificate №131492) а також національним ГОСТам і стандартам МЕК.

ТОВ «Телекарт-Прилад» з 1995 р. займається випуском сертифікованої продукції, відповідно, можемо стверджувати що підприємство має великий досвід роботи у галузі, що є значною перевагою та сильною стороною підприємства.

У результаті проведення бойових дій на території України, блокування портів, відболосся порушення логістичних ланцюгів постачання

комплектуючих та матеріалів для підприємств приладобудівної галузі. Відповідно це вплинуло на здорожчання постачання. Відповідно, можемо виділити слабкою стороною підвищення собівартості виробництва продукції.

ТОВ «Телекарт-Прилад» здійснює свою діяльність на ринку промислових товарів. Основними напрямками з реалізації маркетингової активності у довоєнний період були регулярна участь у профільних виставках. На сьогоднішній день ця діяльність не відбувається, відповідно можемо відмітити низьку маркетингову активність на ринку промислових

З урахуванням наведених тенденцій розвитку сформуємо можливості і загрози зовнішнього середовища вітчизняних приладобудівних підприємств.

Серед можливостей необхідно виділити наступні:

Затребуваність продукції військово-промислового комплексу. Можливість отримання значних державних замовлень. Програми розвитку промисловості у повоєнний період. Привабливість вітчизняної продукції приладобудування в результаті здорожчання іноземних аналогів. Створення привабливого інвестиційного клімату у повоєнний період.

Після виділення основних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Телекарт-Прилад» проведемо оцінювання сили впливу даних факторів.

Оцінювання проведемо з використання 10-ти бальної шкали, де 10 б. – найвищий ступінь впливу. 1- б – найнижчий ступінь впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 1

SWOT-аналіз промислового підприємства

Внутрішні	Сильні	Бал	Слабкі	Бал
	сторони	и	сторони	и
	Наявність оборонних замовлень	+7	<i>Підвищення собівартості виробництва продукції</i>	-7

	Розвинута наукова діяльність та наявність досвіду впровадження розробок	+6	<i>Зниження доходу від реалізації за деякими видами продукції</i>	-6
	Досвідчений високопрофесійний персонал	+6	Переміщення частини персоналу у інші регіони	-4
	Висока якість продукції	+7	Низька маркетингова активність на ринку промислових товарів	-3
	Досвід роботи в галузі	+5	Не пріоритетність інноваційної діяльності	-4
	<i>Усього</i>	<i>+31</i>	<i>Усього</i>	<i>-24</i>
	<i>Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)</i>			<i>+7</i>
Зовнішні фактори	Можливості	Бали	Загрози	Бали
	Затребуваність продукції військово-промислового комплексу	+10	Спад в економіці, у результаті військових дій	-7
	Можливість отримання значних державних замовлень	+6	Зниженням платоспроможності вітчизняних споживачів	-6
	Програми розвитку промисловості у повоєнний період	+5	Зниження попиту на деякі групи товарів порівняно із довоєнним періодом	-7
	Привабливість вітчизняної продукції	+6	Зростання вартості	-7

	приладобудування в результаті здорожчання іноземних аналогів		комплектуючих та матеріалів	
	Створення привабливого інвестиційного клімату у повоєнний період	+5	Проблеми з доставкою комплектуючих та готової продукції	-6
	Зменшення кількості продукції конкурентів на внутрішньому ринку	+3	Коливання курсу валют	-6
	<i>Усього</i>	+35	<i>Усього</i>	-42
	<i>Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)</i>			<i>-7</i>

За встановленими координатами побудуємо вектор спрямованості рис. 1.

Вектор спрямованості міститься у квадранті TS, що вказує на те, що попри несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємство має потенціал для реалізації обраної стратегії.

Це говорить про те, сьогодні ТОВ «Телекарт-Прилад» може реалізувати можливості зовнішнього середовища скориставшись силою внутрішніх факторів.

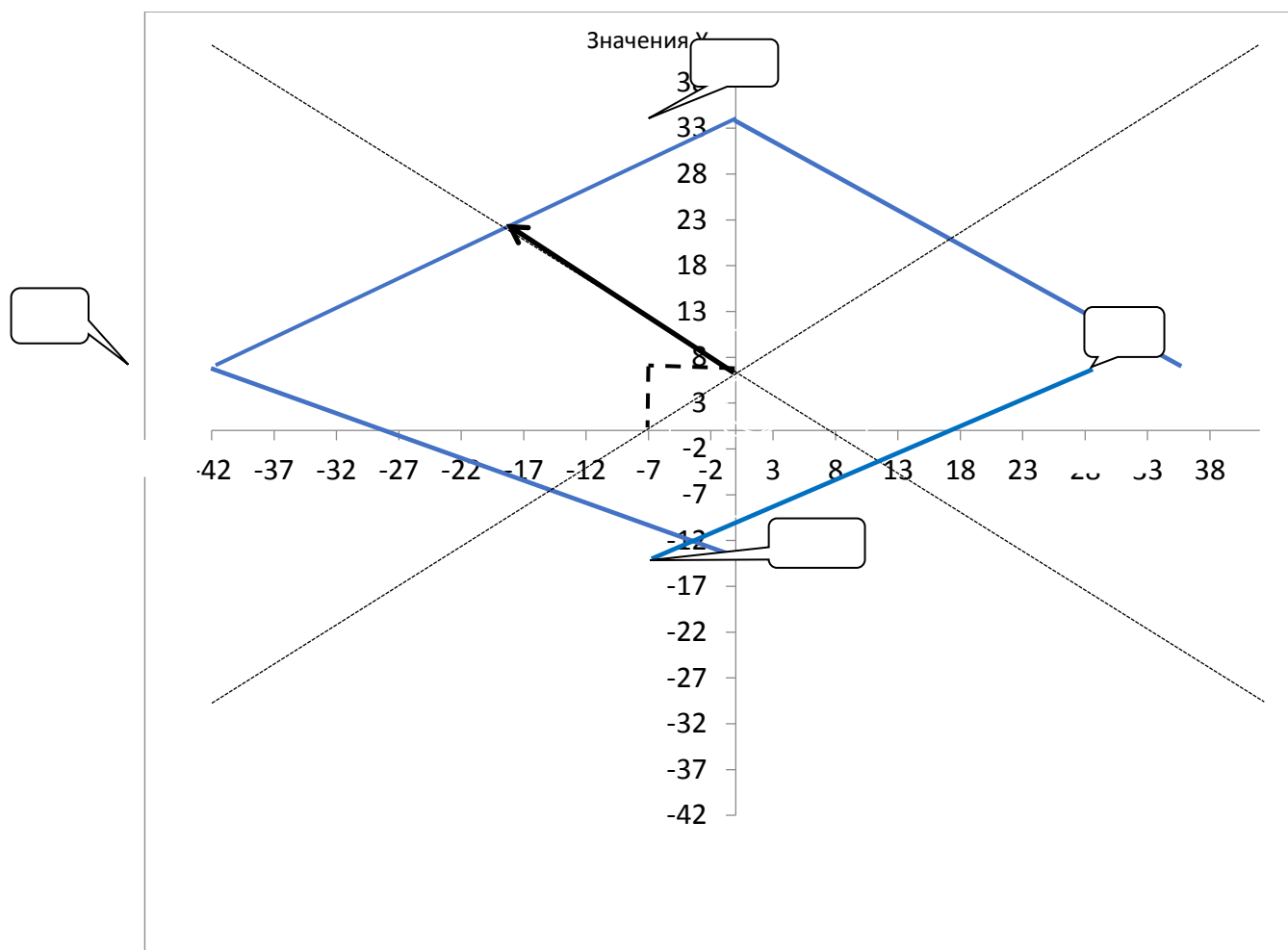


Рис. 1. Вектор спрямованості промислового підприємства

Заходи мають бути направлені на реалізацію можливостей: затребуваність продукції військово-промислового комплексу, привабливість вітчизняної продукції приладобудування в результаті здорожчання іноземних аналогів, можливість отримання значних державних замовлень.

Розроблені управлінські рішення мають бути направлені на зниження слабких сторін підприємства, а саме: підвищення собівартості виробництва продукції, зниження доходу від реалізації за деякими видами продукції.

Абрамова Д., студентка
Піскун. А. В., к.е.н, ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сьогодні інформаційно-телекомунікаційні технології все більше заповняють життя людей. Саме від них зараз залежить розвиток будь-якої держави та суспільства в цілому. Дані технології інтенсивно впроваджуються в усі сфери суспільного життя, у тому числі це стосується управління державою, тобто належне забезпечення інформаційної безпеки на законодавчому рівні. Певний обов'язок, який відповідає за забезпечення інформаційної безпеки, покладається на усіх суб'єктів, які функціонують в інформаційній сфері.

Ідея, стосовно активного використання інформаційних технологій та покращення ефективної діяльності органів влади, уперше з'явилася наприкінці ХХ століття через впровадження певних адміністративних реформ. Під час здійснення такої реформи вияснилося, що вона є досить вузькою, тобто вона недостатньо враховує певні особливості в публічному адмініструванні. Крім того, у суспільстві почали проявлятися більш нові тенденції, що були пов'язані із діджиталізацією соціума [1, с. 143].

Кодифікація національного законодавства у досліджуваній області може допомогти вирішити певні проблеми в систематизації даної сфери суспільної та державної життєдіяльності. Головне, щоб вона відбувалася шляхом розроблених теоретико-методологічних основ стосовно вивчення інформаційно-безпечного сегменту державної діяльності та громадянського суспільства в цілому. Для того, щоб це забезпечити, необхідно ефективно використовувати потенціал інформаційно-телекомунікаційних технологій, які виступають ключовим фактором у процесі здійснення стратегії діджиталізації публічного управління [2].

Проте, якщо новітні технології не є затребуваними в певній країні, то ніяких змін вони не зможуть впровадити, а навпаки, вони будуть заважати. Проте, необхідно також визнавати, що у суб'єкта публічного управління можуть виникати певні загрози та проблеми, однак їх можна вирішити шляхом впровадження відповідних управлінських рішень. Можна стверджувати, що механізм публічного управління інформаційної безпеки може системно вдосконалюватись. Це буде відбуватися за рахунок діджиталізації, яка повинна стати головним інструментом щодо досягнення економічного зростання на покращення добробуту населення певної країни [3, с. 438].

Проблеми інформаційної безпеки сьогодні можна пояснити значним зростанням ролі поширення та обробки інформації, особливо під час ухвалення відповідних стратегічних рішень. Також, збільшується кількість споживачів інформації та кількість суб'єктів інформаційних відносин. Інформацію можна вважати одним з чинників, який здатен призвести до певних великомасштабних аварій, або військових конфліктів чи руйнуванням публічного управління. Тому чим вищим є рівень інформатизації суспільства у певній країні, тим більш надійною повинна бути його інформаційна безпека.

В нашій країні, в результаті проведення органами влади інформаційної політики, розпочалася перебудова інформаційного законодавства. Ця перебудова була направлена, перш за все, на інтереси українського населення в інформаційній сфері, що спрямовувалась на вдосконалення діяльності органів влади для забезпечення інформаційної безпеки країни, а також кібербезпеки [4, с. 284].

Література

1. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти: монографія / за ред. О.М. Бандурки. Харків : Ун-ту внутр. справ, 2000. 368 с.

2. Виноградова Г. В. Правове регулювання інформаційних відносин в Україні. Київ: «Юстиніан», 2006. 176 с.

3. Почепцов Г. Г., Чукут С. А. Інформаційна політика : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 663 с.

4. Арістова, І. В. Діяльність органів внутрішніх справ щодо реалізації державної інформаційної політики : монографія. Харків: Нац. ун-т внутр. справ, 2006. 354 с.

Балановська В. Д., магістрант
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Стратегічна ціль державної політики в сфері пасажирського автомобільного транспорту – це гарантоване та ефективне задоволення потреби в якісному перевезенні пасажирів в ринкових умовах. Досягнення цієї цілі можливе на основі реалізації основних положень організації транспортного процесу через законодавство, нормативно-правову базу, вдосконалення системи державного управління та регулювання відносин при наданні транспортних послуг.

Основними законодавчими актами, які регулюють діяльність пасажирського автомобільного транспорту в Україні, є [1-5]:

- Конституція України, в якій закріплені основи правового регулювання діяльності з надання транспортних послуг;
- Закон України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 р., в якому визначені правові, економічні, організаційні та соціальні основи діяльності транспорту;
- Закон України «Про дорожній рух» від 30 червня 1993 р., який містить правові та соціальні основи дорожнього руху з ціллю захисту життя

та здоров'я громадян, створення безпечних і комфортних умов для учасників руху та охорони навколишнього середовища;

- Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05 квітня 2001 р., який описує основи організації та експлуатації автомобільного транспорту;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. №1184 «Про внесення змін до Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 02 січня 1996 р. №1346 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на перевезення пасажирів автобусним маршрутом загального використання».

Основною задачею державного регулювання та контролю в сфері автомобільного транспорту є створення умов безпечного, якісного та ефективного перевезення пасажирів і вантажів, надання додаткових транспортних послуг. Це реалізується шляхом проведення центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоуправління економічної, тарифної, науково-технічної та соціальної політики, ліцензування, стандартизації та сертифікації автомобільного транспорту, задоволення потреб автомобільного транспорту топливно-енергетичними та матеріально-технічними ресурсами.

Таким чином, система організації технічного та медичного забезпечення безпеки дорожнього руху ґрунтується на ряді законів України та інших нормативно-правових актах та включає комплекс заходів, які умовно можна розділити на:

- організацію та здійснення контролю технічного стану транспортних засобів;

- організацію виконання ремонтних робіт і технічного обслуговування транспортних засобів на підприємстві;

- організацію проведення передрейсових і післярейсових медичних оглядів водіїв транспортних засобів;

- профілактика ДТП та медична допомога при їх виникненні.

Література

1. Конституція України [Електронний ресурс]: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр>.
2. Про транспорт [Текст]: закон України від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1994. - № 51. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>
3. Про дорожній рух та його безпеку: Проект Закону України від 26 верес. 2016 р. № 5184. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=60111&pf35401=400876>.
4. Про внесення змін до Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. №1184. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1184-2007-п>.
5. Закон України «Про автомобільний транспорт». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2344-14.

Березовська А. С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній діловій термінології присутні декілька варіацій трактування корпоративної соціальної відповідальності. Згідно із визначенням Світової ради компаній зі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність – це довгострокове зобов’язання компаній щодо етичного ведення бізнесу та

сприяння сталому економічному розвитку підприємства, громади і суспільства загалом.

Не зважаючи на те, що у міжнародній корпоративній практиці немає єдиної загальноприйнятої моделі КСВ, новітні виклики світового економічного розвитку визначають необхідність розроблення елементарних правил, які можуть бути застосовані у широкому діапазоні правових, економічних та політичних умов.

Згідно зі стандартом ISO 26000, корпоративна соціальна відповідальність визначена такими аспектами: відповідальне відношення підприємства до своїх продуктів або послуг, до споживачів, робітників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що ґрунтується на гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем. Отже, дана концепція мотивує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності підприємства на клієнтів, стейкохолдерів, робітників, громаду та навколишнє середовище через різні види своєї діяльності.[1]

Формами реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності можуть виступати: корпоративна етика; корпоративна соціальна політика стосовно суспільства; корпоративна політика у сфері охорони навколишнього середовища; принципи і підходи до корпоративного управління та корпоративної поведінки; дотримання прав людини у відносинах з постачальниками, споживачами, персоналом.

Визначальними сферами реалізації КСВ як стратегії сталого розвитку є економічна, соціальна та екологічна.

Як показує аналіз відомих практик, впровадження КСВ у бізнес-діяльність компаній створює можливості для:

- оптимізації стратегії розвитку завдяки запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним);
- збільшення обсягів продажу та частки ринку;

- мотивації співробітників компанії;
- оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат;
- покращення інвестиційного клімату;
- гармонізації відносин з бізнес-середовищем, урядовими структурами та неурядовими організаціями;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності.[2]

Етапи розробки та впровадження стратегії КСВ:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку формулювання сценаріїв розвитку КСВ на підприємстві;
3. Оцінка та вибір оптимальної стратегії КСВ
4. Документальне оформлення обраної стратегії та визначення відповідальних осіб;
5. Впровадження прийнятих заходів;
6. Підбиття підсумків впровадження стратегії та аналіз результатів.

Даний алгоритм передбачає виконання найважливіших завдань з реалізації корпоративної соціальної відповідальності та враховує основні етапи розробки та реалізації будь-якої стратегії підприємства.[3]

Література

1. Корнійчук Л. Економічне зростання та сталий розвиток // Економіка України. – 2008. – № 3. – с. 84–92; № 4. – С. 82–91
2. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. та ін. – К. : Енергія, 2008. – 96 с.
3. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. – К. : Енергія, 2008. – 96 с

Березовська О. О., студентка
 Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільної економіки загострення конкурентної боротьби спостерігається у всіх секторах економіки. Отже питання формування конкурентних переваг підприємства залишаються основою дослідження на рівні теорії та практики.

Для кращого розуміння визначимо, що таке конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати *товари та послуги*, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції *конкурентів*. Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки та за її межами [1].

Конкурентоспроможність як оцінка діяльності підприємства перш за все вимагає досліджень з точки зору управління ключовими факторами формування. Змінюються конкурентні умови, чинники конкуренції, відповідно відбудеться перетворення підходів до управління підприємства в контексті забезпечення лідерських позицій.

Жодне підприємство не може існувати без попиту на його послуги та продукцію, так само як і за відсутності конкурентних переваг не може бути мови про ринкові перспективи. Економічна сфера не розвивається при відсутності конкурентних переваг.

Під конкурентними перевагами компанії розуміються такі характеристики та властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Майклом Портером було виявлено три основні джерела для розробки конкурентних переваг компанії:

- диференціація (при реалізації цієї стратегії важливо пам'ятати, що її основа - це ефективне надання послуг споживачам та подання товарів та послуг фірми у кращому світлі);
- витрати (в основі реалізації цієї стратегії лежать такі конкуренти переваги: автоматизація всіх процесів, мінімальні витрати на персонал, робота за технологіями, спрямованими на зменшення виробничих витрат, а також можливість використання органічних ресурсів);
- фокус (в основі лежать джерела, описані вище, проте цільова аудиторія охоплена прийнятою конкурентною перевагою, досить нечисленна) [3].

Також виділяють такі особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах:

- розвиток та ускладнення довкілля - необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг;
- системність та комплексність роботи підприємства визначається надійністю та характером конкурентних переваг;
- технологічні переваги стають дедалі доступнішими для країн, що розвиваються;
- багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємства одночасно застосовувати фактори високого рівня та традиційні фактори;
- великий перелік конкурентних переваг вимагає формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств із країн, що розвиваються [1,с.145].

Отже, можна зробити висновок, що конкурентні переваги та стратегії їх досягнення є невід'ємним елементом формування загальновиробничої стратегії. Загалом задля забезпечення конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі компаніям необхідно сформувати дієву систему управління конкурентними перевагами підприємства.

Література

1. Кузубов А.А, Шашло Н.В. Глобалізація світової економіки у розвитку міжнародних корпоративних структур // Азімут наукових досліджень: економіка та управління. 2016 . Т.5. №3(16). С.143-146.
2. Портер М.Є., Калініна О.Ю. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість: Навчальний посібник. Вид.М.: Альпіна, 2016.

Білокопитова В. В., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Нині, мало хто пам'ятає, як само треба впливати на персонал, тому слід знати:

1. Які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів впливу, як і за допомогою чого цей вплив здійснюється.
2. Персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність функціонування організації, є одним із найважливіших чинників успіху її діяльності.

Головною метою управління людськими ресурсами є формування ефективних команд, у яких співробітники враховують власні інтереси та діють на користь організації загалом. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання максимального прибутку [3].

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- забезпечення потреби компанії у необхідній кількості та необхідної кваліфікованої робочої сили;
- досягти розумного співвідношення організаційно-технологічної структури виробничого потенціалу та трудового потенціалу;
- максимально та ефективно використовувати потенціал співробітників та всього виробничого колективу;
- забезпечити умови для розвитку високопродуктивної роботи співробітників, високого рівня організованості, мотивації, самодисципліни, навичок взаємодії та співробітництва співробітників;
- закріплення співробітників у компаніях та формування стабільних команд замість витрачених на працю коштів (підбір, навчання персоналу);
- забезпечення реалізації потреб працівників у змісті та умовах праці, видах зайнятості, можливостях підвищення кваліфікації та професійного зростання;
- узгодження виробничих та соціальних завдань;
- підвищувати ефективність управління людськими ресурсами та досягти бізнес-цілей при одночасному зниженні трудовитрат [2].

Сутність управління персоналом пов'язана з процесом формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства та створенням умов для використання якості робочої сили, з системним і планомірно організованим впливом. Взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи для забезпечення ефективного функціонування підприємств та всебічного розвитку працівників [1].

Функціонально управління персоналом включає усі завдання та рішення, пов'язані з роботою у сфері управління персоналом.

Технологія управління людськими ресурсами охоплює багато професій, таких як набір, відбір та прийняття людських ресурсів. Ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації та відборі. Професійна орієнтація та адаптація до праці, мотивація персоналу до трудової діяльності та утилізація власного Я. Етична відданість організації праці та ділових відносин. управління конфліктами та стресом, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, управління діловою кар'єрою та професійне просування. управління поведінкою персоналу всередині організації; управління соціальним розвитком персоналу; кадрове розкріпачення;

Термін «управління персоналом» в організаційному значенні включає всіх співробітників та відділи, які відповідають за роботу з персоналом.

Управління персоналом займається вивченням ролі людського фактора в сучасному виробництві з метою узгодження їх з поточними та перспективними завданнями функціонування підприємства, а також управлінського впливу як на окремих працівників, так і на колективи. Процес управління людськими ресурсами складається з низки спрямованих дій, які тісно пов'язані один з одним. Реалізація кожного напрямку передбачає реалізацію безлічі функцій, що становлять технологію управління людськими ресурсами.

Література

1. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2017. № 1(57). С. 59-64.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

Бойко Н.А., магістрант
Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

В науковій літературі на сьогодні надається кілька видів класифікацій операційних стратегій. Єдності думок авторів в даному напрямку поки ще не існує. Систематизуємо класифікації операційних стратегій та визначимо головні їх риси.

За класифікаційною ознакою фокусування на певному операційному пріоритеті автори [1] відрізняють операційну стратегію, сконцентровану на якості та на часі. Операційна стратегія, сконцентрована на якості, припускає повне зосередження на задоволенні потреб клієнта шляхом призначення та дотримання показників якості на всіх етапах виробничого процесу. Операційна стратегія, сконцентрована на часі, припускає пошук резервів для скорочення термінів виконання операцій, що також супроводжується зменшенням витрат, збільшенням продуктивності, покращенням сервісу для клієнтів. Нові види продукції при цьому скоріше виводяться на ринок, що дозволяє підприємству обійти конкурентів та раніше за них запропонувати ринку свій продукт.

Автори [2] доповнюють склад операційних стратегій, класифікованих за пріоритетами операційної діяльності підприємства, зокрема додають стратегії, зосереджені на мінімізації витрат та забезпечення гнучкості. Так, операційна стратегія, що припускає мінімізацію витрат, зосереджена на розгляді процесів та продуктів з точки зору їх спрощення. Спрощення конструкції виробу робить його більш простим у виробництві та в експлуатації. Операційна стратегія гнучкості також сформована у відповідності до певного операційного пріоритету, що на практиці означає швидке переналаштування елементів системи до змін середовища, реакція на динаміку попиту на продукції та інші фактори.

Разом з тим, зазначимо, що операційних пріоритетів в класиці операційного менеджменту виділяється сім, а стратегій, зосереджених на їх виконанні, авторами подано лише дві.

За критерієм орієнтації на рівень виробництва в джерелі [3] виділяються операційні стратегії переорієнтації виробництва, стабілізації виробництва, повної стабілізації, унікальності виробництва, диверсифікації, обмеженої спеціалізації виробничого процесу, модифікації виробництва, інтенсифікації, інноваційних перетворень виробництва. Кожна з цих стратегій відбиває рівень змін, що впроваджуватимуться в виробничому секторі.

Класифікація операційних стратегій за стадіями життєвого циклу товару пропонується в науковому джерелі [4]. Так, автори виділяють операційні стратегії стадії впровадження, росту, зрілості та спаду. На стадії впровадження, коли розроблюється новий продукт у відповідності до характеристик клієнтів, операційна стратегія припускає збільшення витрат на дослідження ринку для найкращого розуміння клієнтських потреб, а також можливих змін операційного процесу. На даному етапі процес виробництва та операційна стратегія є гнучкими. Операційна стратегія росту спирається на прогнози виробничих потужностей та їх використання. Також стратегією даного періоду циклу визначається потреба у додаткових потужностях або в удосконаленні тих, що підприємство має. На стадії зрілості операційна стратегія підтримує випуск великої кількості продукції. Зміни до продукту на даному етапі не вносяться, процес та продукт втрачають свою гнучкість та адаптивність. Операційна стратегія на стадії спаду припускає відтік грошей від виробничого процесу з випуску даного товару, оскільки він вважається безперспективним. Зекономлені гроші інвестуються в перспективні товари.

В науковому джерелі [5] описується операційна стратегія в залежності від реакції системи на попит. Так, автором виділено: стратегію гонитви за попитом; стратегію вирівнювання потужностей; стратегію субпідряду; комбіновану стратегію. Операційна стратегія «гонитва за попитом» вказує на

те, що система налаштована на вивчення попиту клієнтів та досягнення виробничого рівню, орієнтованого саме на ринковий попит. Загальним недоліком стратегії описується потреба швидкої реакції системи на збільшення / скорочення попиту шляхом додаткового найму персоналу, навчання його суміжним функціям, понаднормовій роботі. Стратегія вирівнювання потужностей вказує на те, що незважаючи на динаміку попиту, рівень виробництва залишається незмінним. З точки зору планування така стратегія є достатньо простою, проте є періоди, коли на підприємстві накоплюється нереалізована продукція, та, навпаки, є незадоволений попит. Відповідно до стратегії субпідряду рівень виробництва підтримується на постійному рівні, який відповідає мінімальному попиту. Система при цьому є стабільною, але спирається на працю контрагентів, які не завжди якісно виконують власні обов'язки. В такому випадку підприємство може втратити і клієнтів в короткостроковій перспективі, і імідж у майбутньому. Комбінована стратегія є гібридом попередньо розглянутих та передбачає попередній аналіз зовнішнього середовища.

Таким чином, основними класифікаційними ознаками для операційних стратегій виступають наступні: фокусування на певному операційному пріоритеті, орієнтація на рівень виробництва, стадія життєвого циклу товару, реакція системи на попит.

Література

1. Гриненко В. В. Операційний менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
2. Стерлигова А., Фель А. Операционный (производственный) менеджмент М. : ИНФРА-М, 2009. 187 с.
3. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1. Вінниця: ВНТУ, 2015. 99 с.
4. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент. Харків, 2009. ХДУХТ. 243 с.
5. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: К. :

КНЕУ, 2016. 197 с.

Бойкова А. Е., магістрант
Балабаш О. С., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Торговельна діяльність – це одна з найважливіших складових економіки країни, що дотримує баланс між виробництвом та споживанням та формує суттєву частку валової доданої вартості України. Він цієї діяльності залежить якість життя людини, розвиток економіки та її конкурентоспроможність. Значну частку товарообороту забезпечують торгові мережі.

В умовах мінливих ринкових відносин і нинішньої конкуренції слід тримати руку на пульсі свого бізнесу. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози.

SWOT-аналіз —один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї.

Матриця SWOT містить:

S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку.

O (opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу.

T (threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків.

Перевагами SWOT-аналізу є те, що це універсальний метод, який допомагає компанії дізнатися і використовувати внутрішні можливості (у чому проект/колектив/команда випереджає інших на ринку); внутрішні загрози (що всередині проекту/команди/колективу послаблює потенційні можливості); зовнішні можливості (ті фактори, які дають додаткові можливості для досягнення кінцевої мети і результату); зовнішні загрози (можливі фактори, які, навпаки, уповільнюють процес досягнення мети команди).

До недоліків можна віднести те, що SWOT -аналіз не покаже чітку аналітику. За його допомогою можна отримати структуровані дані, а все інше — робота аналітика чи будь—якого іншого співробітника, який допоможе із формуванням маркетингової стратегії на базі отриманих даних. SWOT показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Саме тому його потрібно проводити не менш ніж один раз на рік. Є досить суб'єктивним аналізом і залежить від того, хто його здійснює. Для якісного аналізу потрібний великий обсяг інформації з усіх сфер (логістична, комерційна, маркетингова, фінансова й ін.), що може бути витратним.

Розглянемо методику виконання SWOT-аналізу на прикладі ТОВ «Фокстрот» у табл. 1.

Таблиця 1

SWOT – аналіз ТОВ «Фокстрот»

Чинники зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Чинники внутрішнього середовища	1.Розвиток інтернет-торгівлі; 2.Обслуговування додаткових груп споживачів 3. Розвиток технологій, що дозволяють створювати нові товари з сегменту техніки та електроніки; 4. Покращення методів управління результативністю	1. Низька купівельна спроможність населення; 2. Інфляція; 3. Зміни в потребах і смаках споживачів; 4. Постійні атаки з боку ключових конкурентів; 5. Високе ввізне мито на комплектуючі;

	діяльності підприємства.	
Сильні сторони 1. Високий рівень кваліфікації й мотивації працівників 2. Досвід роботи на ринку 3. Широкий, глибокий товарний асортимент; 4. Значна кількість постійних клієнтів; 5. Загальновідома торгова мережа; 6. Імідж надійного партнера.	1. Розширення кола споживачів продукції за рахунок розвитку інтернет-торгівлі; 2. Обслуговування додаткових груп споживачів за рахунок широти асортименту.	1. Стримати наших покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й покращення обслуговування.
Слабкі сторони 1. Високі витрати на транспортування продукції; 2. Зростання обсягів запасів; 3. Зниження фінансової стійкості; 4. Зниження доходу від реалізації	1. Зниження обсягів запасів шляхом застосування сучасних технологій управління ними; 2. Зростання обсягів доходу від реалізації за рахунок обслуговування додаткових груп споживачів.	1. Моніторинг ситуації.

Група компаній «ФОКСТРОТ» - одна з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі країни й активно впливає на розвиток громадянського суспільства. На сьогоднішній день «Фокстрот» є найбільшим рітейлером за кількістю магазинів і обсягами продажів електроніки та побутової техніки в Україні.

Аналіз показав, що підприємство має такі сильні сторони, як досвід роботи на ринку, широкий товарний асортимент, велика кількість постійних покупців, імідж надійного партнера та всім відома торгова мережа. Разом із такими можливостями зовнішнього середовища, як розвиток інтернет-торгівлі, обслуговування додаткових груп споживачів, розвиток технологій, що дозволяють створювати нові товари з сегменту техніки та електроніки та покращення методів управління результативністю діяльності підприємства можна створити такі умови для підвищення результативності діяльності ТОВ «Фокстрот», як розширення кола споживачів продукції за рахунок розвитку

інтернет-торгівлі та обслуговування додаткових груп споживачів за рахунок широти асортименту.

При аналізі були виявлені і слабкі сторони підприємства – це високі витрати на транспортування продукції, зростання обсягів запасів, зниження фінансової стійкості, зниження доходу від реалізації. Та ці сторони можна нейтралізувати, скориставшись можливостями та звернути увагу на зниження обсягів запасів шляхом застосування сучасних технологій управління ними, зростання обсягів доходу від реалізації за рахунок обслуговування додаткових груп споживачів.

До загроз зовнішнього середовища цього підприємства можна віднести низьку купівельну спроможність населення, інфляцію, зміни в потребах і смаках споживачів, постійні атаки з боку ключових конкурентів, високе ввізне мито на комплектуючі. Проте завдяки сильним сторонам можна посприяти стриманню покупців ТОВ «Фокстрот» від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й покращення обслуговування.

Брагіна А. О., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОДУЛЮ SERVIO POS В ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Програма SERVIO POS для кафе та ресторанів- це комплексна програма яка спрощує систематизувати заклади, а також зменшити час обробки замовлення. Завдання які може вирішувати програма : складський і управлінський облік, створення дисконтних програм та їх використання, акції, контроль робочого часу персоналу, швидкий запис замовлення, а також аналіз даних [1].

Головна функція - це автоматизація, яка дозволяє управляти бізнес-процесами, створити їх і оптимізувати, виявити слабкі місця і покращити продуктивність, незалежно від роду діяльності вашого ресторанного бізнесу.

Що обслуговують : мережі, ресторани, кафе, бари, фаст-фуди, готельно-ресторанні комплекси, кав'ярні, робочі станції, а також заклади направлені на доставку їжі.

комплектація : Базова система автоматизації складається з SERVIO POS (робочого місця) і POS WorkDesk (служить для настройки системи). Решта модулів підключаються додатково.

Це дає змогу для маленьких закладів придбати основну робочу базу, а для перспективних підприємств можливість розширення користувачів і можливостей.

Ціна є дуже гнучка на відміну від конкурентів. На ринку знайшла з установкою 6500 грн за базову модель [5].

Які є переваги :

- об'єднати процеси управління підприємством в єдину систему;
- оптимізувати роботу залу, бару, кухні, складу, каси;
- контроль етапів - від створення замовлення до видачі чека;
- виявити слабкі місця в роботі компанії і виправити їх;
- можливість прийняття швидкого рішення щодо оптимізації
- виявляти сліпи плями з боку персоналу або обліку;
- за допомогою відкрити касу і зачинити, можливо контролювати робочий час працівника;
- використовувати дисконтну, бонусну та платіжну програми для підвищення лояльності клієнтів;
- збирати статистику по відвідувачах: час перебування, смакові переваги і т.д.;
- вести складський і управлінський облік, проводити інвентаризації [3].

Як можна покращити роботу?

За допомогою ви можете слідкувати за бронюванням столиків, а також навантаження на день. А офіціанти контролюють ситуацію по завантаженню між собою

Автоматизація зони самообслуговування. За допомогою нового обладнання можливо позбутися черг та розподілити навантаження на роботу закладу. Це дуже спрощують роботу особливо для закладів швидкого харчування. Програма SERVIO POS Kiosk для терміналів самообслуговування - пропонує дуже яскраве меню, а також можливість не стояти в черзі і сплатити як їм зручно. Зручною функцією для клієнта є можливість додавати різні топінги за додаткову плату, бо інколи забувають це запропонувати, але це є дуже великою частина заробітку. Але головною перевагою є вільний персонал, котрий не задіяні в роботі.

Автоматизація доставки. Карантинні обмеження вели заклади в нові рамки і можливості. Де кафе, котрі гучно і швидко запровадили доставку додому чи через популярні додатки по доставці. Хто зміг перекваліфікуватися-тот і зміг втриматися в бізнесі. Система SERVIO Delivery допомагає брати швидко замовлення і обробки, а кур'єри відправляють.

Найкращі системи-це майбутнє. З їх допомогою можливо стабільно і ефективно працювати. Ефективність і мобільність може знизити ваші вкладення і знизити собівартість, тим самим збільшити прибуток.

Література

1. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які потрібен знати кожен менеджер / Філіп Котлер ; Пер. с англ.- К.: альпіна Паблішер, 2020.-242с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. [з грифом МОН] / Л. В. - К.: ЦУЛ, 2011.
3. Текст: електроний // Expert Solution URL: https://expertsolution.com.ua/servio-pos-modul?gclid=CjwKCAjwtp2bBhAGEiwoAOZZTuMcY7sBmr8XzYG6Lh_v26TCRMSC3lCyuwe1lw8fH09-j5R0KblHL7RoC89UQAvD_BwE

4. Управління рестораном, який любить своїх гостей / Віолетта Гвоздовська ; Пер. с англ., 2015.-232с.

5. Текст: електроний // КомпСервис URL: <https://comp-service.prom.ua/ua/p602547452-servio-programma-dlya.html/>

Браславець О.С., магістрант
Кузнецова І. О., д.е.н., проф.
 завідувач кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ЗНАНЬ

В сучасних наукових публікаціях все більше уваги приділяють питанням розвитку персоналу. Це пов'язано з тим, що проблеми підвищення конкурентоспроможності, покращення якості продуктів та послуг, збільшення прибутків підприємств все більше замикаються на потенціалі персоналу. Останній в значному ступені залежить від так званого організаційного знання. Набуте знання в організації є на сьогодні джерелом стійкої конкурентної переваги, підвищення якості послуг організації та інноваційного розвитку підприємства. У сучасній економіці все більше набувають переваги умови, коли матеріальні ресурси найкращим чином використовуються за умови нематеріальних ресурсів, і в першу чергу організаційних знань.

Ікудзіро Нонака вважає знання єдиним неповторним джерелом конкурентних переваг [1]. Такий висновок науковець зробив на підставі узагальнення фактів, що успіху досягають в своїй більшості ті компанії, які постійно створюють нові знання, реагуючи на запит споживачів, та надають їх покупцям у новітній продукції.

Видатний вчений Рассел Акофф образно назвав процес управління знаннями «перетворенням фактів у мудрість» [2].

Цікавим є підхід японських вчених І. Нонака та Т. Хіроака, які розділили знання організації на явні та неявні, або формалізовані й неформалізовані [1]. Вчені стверджують, що саме неформалізовані знання є основним джерелом формування стійких до копіювання конкурентних переваг. Таке знання має зароджуватися в індивіді і передаватися колективу.

Науковці управління знаннями розуміють як процес перетворення неявного знання у формалізоване через менеджерів організації.

Враховуючи проведений вище аналіз наукової літератури, ми вважаємо для процесу управління знаннями такі складові: створення неформалізованих знань як запоруки важких до копіювання конкурентних переваг, а також формування середовища організації, яка навчає співробітників. На наш погляд це можна вирішити завдяки формуванню певних компететностей в організації.

Виходячи з цього ми пропонуємо процес управління знаннями поєднати з процесом управління персоналом та виокремити в ньому такі стадії:

- аналіз тенденцій розвитку зовнішнього середовища та виокремлення значущих факторів, що впливають на організацію;
- діагностика проблем в управлінні організацією;
- діагностика внутрішніх факторів розвитку персоналу;
- формування моделей компететностей, що сприяють формуванню знань в компанії;
- формування підтримуючих заходів.

Запропонована модель процесу управління персоналом має в основі логіку концепції управління знаннями. Вона акцентує увагу на формуванні компететностей, які сприяють формуванню в організації клімату утворення знань, направлених на досягнення конкурентних переваг.

Модель представлено на рис. 1.

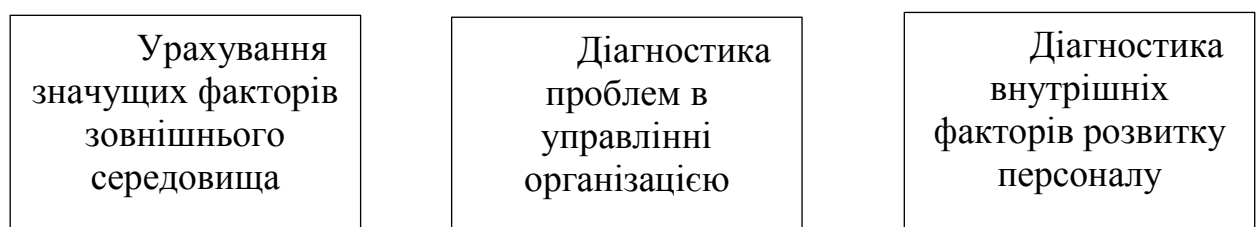




Рис. 1. Процес управління персоналом на засадах організаційного знання

Джерело: удосконалено автором за [3]

Література:

1. Нонака И., Хиротака Т. Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. - 366 с.
2. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств // Економіка і суспільство, 2017. № 8. С. 354-360
3. Кузнецова І.О. Модель прийняття управлінських рішень з управління персоналом на засадах клієнтоорієнтованого розвитку //Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія за заг. Ред. І.О. кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. С.119-127

Бубленко А. І., студентка
Волчек Р. М., к.е.н., доцент
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підштовхування людей до центру економічної системи розширює уявлення про те, що експертиза, досвід, інновації та підприємницькі здібності працівників забезпечують організаціям економічну ефективність і конкурентну перевагу в ринковому середовищі, що вимагає радикальної зміни способу управління виробничими відносинами. За останні роки сфера управління персоналом в українських організаціях суттєво змінилася: на зміну традиційним відділам персоналу прийшли служби управління персоналом та відділи кадрів. Однак нерідкі випадки, коли вчорашні інспектори з кадрів і кадровики раптом вимагають по-новому називатися – «менеджер з персоналу», навіть не уявляючи, що ховається за цією аббревіатурою.

Мета дослідження полягає у розробці критеріїв щодо ефективного управління людськими ресурсами та знаннями підприємства.

Як відомо, концепція менеджменту – це сукупність ключових положень (принципів), що забезпечують загальне уявлення про зміст і пріоритетність управлінської діяльності та визначають практику її здійснення в конкретних умовах, це філософія менеджменту організації, її встановлення, і керування потребами заради покращення становища підприємства [1].

Типова схема організації управління персоналом виглядає наступним чином:

1. Підбір персоналу. Вибір конкретних людей, з якими компанія працюватиме пізніше.
2. Визначити критерії оцінки результатів діяльності працівника. Це спосіб використання конкретних показників для визначення ефективності людини. Багато компаній використовують систему KPI – ключових показників ефективності.
3. На основі аналізу діяльності працівника – визначити необхідні напрямки розвитку та адекватну винагороду за працю [2].

Управління знаннями (англійською мовою управління знаннями), також відоме як «управління знаннями», — це систематичний процес, за допомогою якого створюються, зберігаються, поширюються та застосовуються знання, необхідні для успіху організації.

Сьогодні знання є найважливішим активом сучасної організації. Знання — це інформація в контексті, яка спонукає до розуміння [3].

Управління знаннями передбачає управління інформацією, знаннями та ноу-хау, що є в компанії і доступні всім співробітникам. Існує багато професійних рішень для управління знаннями, які можна використовувати для збору, запису, управління та відтворення знань [4].

Тому розвиток корпоративного менеджменту людських ресурсів і знань — це комплекс заходів щодо навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників тієї чи іншої компанії.

Крім того, цей вид розвитку відповідає за планування кар'єри співробітників і формування кадрового резерву організації. Основною ланкою всієї управлінської діяльності в системі управління є управління знаннями всього персоналу підприємства. Якісне управління інтелектуальним капіталом є запорукою сталого розвитку підприємств [5].

Таким чином, дослідження показало, що основними критеріями успішного та ефективного функціонування організації та управління людськими ресурсами та знаннями підприємства слід створити три основні умови:

- на чолі організації та кожного структурного підрозділу поставити 5 висококваліфікованих і лояльно налаштованих щодо інтересів організації керівників;
- укомплектувати робочі місця виконавцями, кваліфікація та компетентність яких були б адекватними складності посадових обов'язків;
- засобами управління спрямувати діяльність кожного окремого працівника та всіх разом на досягнення загальнокорпоративних цілей організації [6].

Література:

1. Управління людськими ресурсами: уроки ефективного HR-менеджменту. URL: <http://www.maxima-library.org/year/b/363276?format=read>
2. Як ефективно організувати управління людськими ресурсами? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11908>
3. Управління знаннями URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B8
4. Основні аспекти управління знаннями URL: <https://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-v-z/wissensmanagement/>
5. Розвиток персоналу в менеджменті знань як ключовий процес управління персоналом. URL: https://www.researchgate.net/publication/341043623_RAZVITIE_PERSONALA_V_MENEDZMENTE_ZNANIJ_KAK_KLUCOVOJ_PROCESS_UPRAVLENIA_PERSONALOM
6. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/58208/mod_folder/content/0/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_1.pdf?forcedownload=1

Бубленко А. І., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тенденції сучасного інформаційного суспільства призвели до переорієнтації регіональних адміністративно-комерційних суб'єктів регіональної економіки на використання інформаційних технологій (ІТ) у

своїй діяльності. Застосування інформаційних технологій значно сприяло модернізації інформаційно-телекомунікаційних систем регіону, зменшило витрати на управління, змінило систему взаємовідносин між регіональними суб'єктами господарювання, розширило джерела доступу до інформації для виробників і населення регіону. Принципово змінюються можливості отримання, зберігання та розповсюдження інформації, ефективнішими стають економічні зв'язки між регіональними гравцями ринку [1].

З моменту винаходу комп'ютера він стрімко розвивався. Сьогодні практично на кожному робочому місці в офісі є комп'ютери, переважно мережеві. Повідомлення можна надсилати електронною поштою або навіть під час відео-конференції. Однак майже безмежні можливості для цього розвитку не були повністю використані.

Програми не розроблені індивідуально для окремих осіб і компаній або можуть використовуватися лише після тривалого етапу розробки. Крім того, також існує великий розрив між професійними знаннями розробників і користувачів. Розробники знають техніку програмування, але не знають бізнес-потреб користувачів, і навпаки.

Але особливо в сучасному світі компанії повинні бути в змозі адаптуватися до нових ринкових умов швидше і швидше, щоб залишатися конкурентоспроможними. Має бути гарантована швидша відповідь на запити клієнтів і коротший час запуску нових продуктів. Це означає, що інформаційні технології також необхідні для того, щоб мати можливість швидко та ефективно адаптуватися до потреб компанії.

Враховуючи ці невирішені проблеми, все частіше використовуються нові підходи до реляційних або об'єктно-орієнтованих баз даних. Ця стаття представляє ці бази даних і, нарешті, розглядає їхній вплив на майбутні інформаційні системи. Спочатку пояснюється, що означають і повинні робити інформаційні системи, а потім традиційна технологія баз даних порівнюється з новою, і зокрема мови специфікації та моделі даних компанії,

які безпосередньо пов'язані з реляційними або об'єктними -орієнтовані бази даних пояснюються [2].

Дослідження показали, що сучасні інформаційні системи дозволяють безперервно фіксувати та контролювати стан і рух товарів, матеріалів, фінансових і людських ресурсів підприємства, отримувати інформацію про результати бізнесу в режимі реального часу, а також оперативно готувати аналітичні документи на основі достовірної та повної інформації про діяльність компанії. які є в наявності, прогнози та плани роботи. Визначено, що використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління бізнесом сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки збір економічної інформації є більш ефективним, механізм обробки більш раціональним, систематизується економічна інформація, скорочується час реакції на зовнішні зміни, оптимізується організаційна структура підприємства, своєчасно отримуються більш обґрунтовані варіанти вирішення управлінських завдань, підвищується рівень продуктивності праці [3].

Застосування інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління підприємством допомагає раціоналізувати виробничі структури, знизити операційні та управлінські витрати, сформулювати оптимальну стратегію розвитку в умовах жорсткої конкуренції та постійно мінливих ринкових умов, оскільки менеджери всіх рівнів мають доступ до єдиної інформації підвищити ефективність прийняття управлінських рішень тощо.

Без інформаційних технологій неможливо уявити сучасне суспільство. Навіть для експертів майбутнє комп'ютерних технологій сьогодні неможливо уявити. Проте зрозуміло, що в майбутньому на нас чекають великі речі. І якщо темпи розвитку інформаційних технологій не сповільняться (в цьому немає сумнівів), то це станеться незабаром.

З розвитком сучасних інформаційних технологій зросла прозорість світу, швидкість і кількість передачі інформації між елементами світової

системи з'явився ще один інтегрований світовий фактор. Це означає, що роль місцевих традицій зменшується [4].

Література:

1. Шевчук І. Б. Використання сучасних інформаційних технологій для моделювання впливу міграції населення на регіональний споживчий ринок / І. Б. Шевчук // Питання сучасної науки і освіти: Матеріали Восьмої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 12-14 липня 2012 р. – Київ, 2012. – Частина 4. – с. 43-46.
2. Новітні інформаційні технології: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.grin.com/document/148165>
3. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 24.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56
4. Сучасні інформаційні технології і їх види: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/5-46666.html> – Назва з екрану.

Ву Хань Хуен, магістрант
Карпенко Ю. В., к.е.н., доцент
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства в конкурентній боротьбі намагаються підвищити ефективність всіх процесів, в т.ч. і процесу управління. Покращити процес управління можливо за рахунок формалізації управлінських знань, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій управління.

Управлінська технологія є системою знань про виконання процесу управління. Вона містить вимоги до кваліфікації управлінців, характеристики методів обробки інформації та перетворення її на управлінські впливи. Різноманіття видів технологій управління та відсутність єдності думок щодо їх класифікації вимагають вивчення підходів до їх визначення.

Так, за ступенем централізації технології управління поділяють на централізовані, децентралізовані та комбіновані [1]. Технології системи збалансованих показників, MRP будуть відноситися до централізованих, оскільки рішення про їх впровадження приймається топ-менеджментом, та й, власне запровадити ці технології без єдиного центру керування та узгодження неможливо. Такі технології як бюджетування за центрами відповідальності, самоменеджменту відноситимуться до децентралізованих, оскільки використовуються підрозділами підприємств, керівництво яких наділено широким колом повноважень. Ряд технологій, таких як процесно-орієнтоване бюджетування, бенчмаркінг тощо – не мають чіткої "прив'язки" до компаній з певним ступенем централізації, а тому можуть бути використані як на централізованих, так і на децентралізованих підприємствах.

Ще одною ознакою, за якою класифікують управлінські технології, в [1] є об'єктна спрямованість. Відповідно до даного критерію відокремлюють технології управління персоналом, виробництвом, фінансами, тощо. Так, якщо є потреба у підвищенні ефективності виробництва – впроваджують технологію управління виробничою діяльністю, якщо є складності у

фінансовій діяльності – технологію управління фінансами тощо. Проте слід розуміти, що іноді управління окремими об'єктами потребує одночасного використання управлінських технологій у кількох функціональних сферах підприємства [2]. В такому випадку необхідно встановити пріоритетність впровадження технологій управління з огляду на реальну потребу їх застосування.

В залежності від концентрації на об'єкті впливу відрізняють технологію управління за відхиленнями, за результатами, а також по ситуації [3]. Технологія управління за відхиленнями припускає концентрацію на виявленні відхилень фактичних показників від планових на підставі ретельного спостереження. Менеджер проводить аналіз відхилень та приймає рішення щодо їх усунення. Технологія управління по ситуації використовується у випадку невизначеності зовнішнього середовища. Об'єктом аналізу менеджера виступає при цьому саме поточна ситуація. В технології управління по результатам менеджер концентрується на забезпеченні злагодженої роботи підрозділів підприємства, координуючі їх результати.

В науковому джерелі [4] пропонується відокремлювати за призначенням дві основні групи управлінських технологій – професійні технологій та технології управління персоналом. Професійні технології необхідні для виконання спеціалізованих видів діяльності, представлених визначеними роботами, спрямованими на вирішення завдань та досягнення певних цілей. Технології управління персоналом призначені для формування поведінки персоналу, їх досвіду та знань, їх ставлення до виконуваних робіт.

Ще одною класифікаційною ознакою є впорядкованість операцій технології управління [5]. У відповідності до цієї ознаки відокремлюють лінійні та розгалужені технології управління. Перші є чіткою послідовністю робіт та операцій, які виконуються згідно з планом. Другі - використовуються, коли неможливо чітко визначити мету, комплекс

потрібних операцій, присутня певна варіативність щодо оцінки ситуації. Часто такі технології потребують прийняття рішень по кількох напрямках.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що основними ознаками, що можуть бути покладені в основу класифікацій технологій управління, є: ступінь централізації, об'єктна спрямованість, об'єкт впливу, призначення, впорядкованість операцій технології управління.

На теперішній час підприємства вільні у виборі технології управління, як способу швидкої адаптації підприємства до мінливих змін. Обґрунтовують свій вибір тим, наскільки та чи інша технологія відповідають цілям її впровадження та динамічному розвитку зовнішнього середовища.

Література

1. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. №2. С. 302-308.
2. Гуцалюк О. М. Обґрунтування вибору технології управління діяльністю підприємства. *Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління*. Донецьк : ДонДУУ, 2012. №. 242, Т. XIII. С. 92–101.
3. Вистороп Є. С. Сучасні технології управління організацією. *Мат. II міжн. науково-практ. конф. «Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій»*. Краматорськ. 2017. С. 216-220.
4. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37-40.
5. Сахарова О. В. Управление: технологии, методы и функции. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 1. С. 12 – 19.

Георгієва Ю. С., студент
Данчева О. М., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ЕТАПИ ПЕРЕГОВОРІВ У ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Мистецтво ведення переговорів вимагає глибоких знань у галузі комунікації, компетентності, етики ділового спілкування, у застосуванні технік ділового спілкування, вміння керувати своїм емоційним станом.

Володіння технікою ведення ділових переговорів є актуальним завданням, тому що кожній людині доводиться стикатися з діловим спілкуванням, від якості якого залежить майбутнє організації.

Ділове спілкування являє собою процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відбувається обмін інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Загалом можна виділити наступні етапи ділових переговорів:

1. Підготовка переговорів:

- ✓ аналіз проблеми;
- ✓ планування переговорів;
- ✓ планування організаційних моментів;
- ✓ перші контакти з партнером.

Важливою складовою підготовчого процесу є психологічна підготовка. Вона дає можливість усвідомити свої почуття та емоції.

2. Ведення переговорів:

- ✓ початок ведення переговорів;
- ✓ передача інформації;
- ✓ аргументація;
- ✓ спростування аргументів партнера;
- ✓ прийняття рішень.

3. Аналіз підсумків.

Успіх будь-яких переговорів багато в чому залежить від дотримання вищевказаних етапів та вміння сторін налагодити повноцінне спілкування один з одним. Важливо відзначити, що ведення ділових переговорів - це ціле мистецтво, від якості володіння яким залежить майбутнє будь-якої організації.

Література:

1. Данилова, З.У. Техніка ведення ділових переговорів. // Молодий вчений. - 2015. - № 23 (103). - С.1081-1083.
2. Філін С. А. Техніка ведення ділових переговорів // Науковий журнал. 2021. - №1. - С. 30.

Георгієва Ю. С., студентка
Данильчак А. І., викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Однією із центральних ланок у діяльності підприємства виступає операційний менеджмент, основною метою якого є формування ефективної системи управління операціями у процесі виробництва або надання послуг. До ключових понять операційного менеджменту відноситься операційна стратегія, у процесі розробки якої приймаються ті стратегічні рішення, які після своєї реалізації зумовлюють тип та характер роботи операційної системи, а також умови успішного забезпечення її стабільного функціонування.

На сьогодні в літературі відсутня одностайність думок науковців щодо визначення операційної стратегії. Проведене дослідження з обраної тематики дозволяє виділити два наукові підходи до трактування сутності вказаного поняття.

Представники першого наукового підходу пов'язують сутність операційної стратегії з операційною функцією. Таке визначення знайшло відображення у роботах вчених Гелловей Л. та Сумця О. [1, 2]. Так, науковці вважають, що сутність операційної стратегії полягає у реалізації ефективної та раціонально організованої операційної функції підприємства, що забезпечує лідерські позиції на ринку за показниками якості, оперативності та ціни.

Науковці, що є представниками другого наукового підходу роблять акцент на плануванні у визначенні операційної стратегії. Даний підхід знайшов відбиток у працях Чейза Р. Б. та Мельника Л. Г. [3, 4]. Зокрема, операційна стратегія, на думку науковця [4] є загальною політикою і планами використання ресурсів підприємств, що націлені на максимально ефективну підтримку довгострокової конкурентної стратегії. Автор [3] доповнює зазначене визначення відомого вченого та підкреслює, що операційна стратегія передбачає не лише формування планів використання ресурсів організації, а є певною програмою інтересів керівництва щодо виробництва продукції, доходів та витрат.

Слід відзначити, що процес формування операційної стратегії неможливий без розробки загальної корпоративної стратегії підприємства.

Для підтвердження вищенаведеного, вважаємо за необхідне викласти думку вчених Чейза Р.Б., Якобса Р.Ф. та Еквілайна Н. Дж., які наголошують на тому, що операційна стратегія націлена на максимально ефективну підтримку довготривалої корпоративної стратегії та у взаємозв'язку з останньою охоплює весь спектр діяльності підприємства, забезпечуючи можливість швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Дивлячись на те, що операційна стратегія взаємопов'язана з корпоративною та опираючись на основи менеджменту, зокрема наукові здобутки таких відомих вчених як Мескон М., Альберт Ф. та Хедоурі Ф., вважаємо за доцільне підкреслити, що сутність останньої полягає у розробці

детального комплексного плану, призначеного для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. [5]

Не приховуючи значущості першого наукового підходу, зазначене нами вище дає змогу погодитись з представниками другого наукового підходу, які у визначеннях досліджуваного поняття роблять акцент на плануванні, та трактувати операційну стратегією як загальну політику та плани використання ресурсів підприємства, що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії.

Література

1. Гелловей Л. Операційний менеджмент: принципи та практика. - СПб.: Пітер, 2002. – 120 с.
2. Сумець О. М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник. 3-тє вид, перероб. та доповн. — К.: ВД «Професіонал», 2006. —480 с.
3. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
4. Чейз Р. Б. Виробничий та операційний менеджмент, 8-е видання. : перекл. з англ. : М. : Видавничий дім "Вільямс", 2004. - 704 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: перекл. з англ. : М. : Видавничий дім «Віл'ямс», 2019. - 672 с.

Георгієва К. Р., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ
 ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови діяльності комерційних підприємств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу.

Недостатньо високий рівень професійної підготовки частини персоналу комерційних підприємств ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог, що робить особливо значущою та актуальною теоретичну розробку соціально-економічних механізмів підготовки та відтворення висококваліфікованих працівників підприємств, які мають високий рівень загальної та спеціалізованої освіти.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою, що стоїть перед підприємствами, є створення служб управління персоналом, що відповідають вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Нормальне функціонування будь-якого підприємства незалежно від форми власності та розмірів потребує управління. Під управлінням розуміються дії керівництва, створені задля досягнення поставленої мети.

Керівники процвітаючих фірм твердять, що головний потенціал їхніх підприємств укладений у кадрах, оскільки без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи досягти неможливо [1].

Проте, багато підприємців недооцінюють чи взагалі ігнорують людський чинник. І як наслідок зазнають труднощів у розвитку бізнесу, самі того не розуміючи, чому це відбувається.

Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Можна мати великі фінансові ресурси, потужний технічний потенціал, але без людей немає організації, без людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити в умовах жорстокої конкуренції, тому що людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Досвід зарубіжних фірм показує, що успіх супроводжує ті компанії, які орієнтуються на перспективу інноваційного управління працею, що означає поворот менеджменту до формування нових моральних цінностей.

Персонал сучасної організації є складним багатоструктурним утворенням, що відображає його якісні та кількісні характеристики. Кількісні характеристики – це чисельність персоналу, потрібна задля досягнення цілей діяльності організації.

Зазвичай необхідна кількість працівників розраховується методами статистики, експертних оцінок, розрахунку за нормами, обслуговування тощо. Однак вірно зауважив П. Друкер, що «кількість майже не має сенсу стосовно людей, які мають знання. Їхня якість має більше значення» [3].

Сучасне інноваційне виробництво ґрунтується на використанні висококваліфікованої робочої сили, тому підприємства намагаються оптимізувати склад та чисельність працівників. При цьому особисті якості працівника особливо впливають на його поведінку в організації, виконання ним професійної та соціальної ролі в колективі. Тому, сучасне управління прагне розвитку розумових, творчих, трудових і підприємницьких здібностей працівника задля досягнення спільної мети організації та задоволення їх особистих потреб.

Як показують результати досліджень, які останнім часом проводяться в нашій країні, у ряді випадків відділи кадрів (служби управління персоналом) не є координуючим центром кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами, виконуючи лише рутинну роботу, пов'язану із заповненням листків з обліку кадрів, веденням табелів. Служби управління персоналом, у ряді випадків, поки мають низький організаційний статус, є слабкими у професійному відношенні. Через це вони не виконують цілу низку завдань з управління персоналом та забезпечення нормативних умов його роботи [2].

Управління персоналом в поточній ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, облік особистісного фактору у побудові системи управління персоналом організації.

Основу концепції управління персоналом організації нині становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних

установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних організацій дозволяє сформувати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Література

1. Boltianska L.O., Andreeva L.O., Lysak O.I. (2015) *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kherson: OLDI-PLIuS. (in Ukrainian).
2. Volkova N.A. Volchek R.M., Haydayenko O.M. (2015), *Ekonomichnyy analiz: Navch. Posibnyk*, [Economic analysis: Teaching. manual], ONEU, Odessa, Ukraine.
3. Prymak T.O. (2012) *Stratehii pozytsionuvannia uteorii marketynhu* [Strategies for positioning in marketing theory]. *Marketyng i menedzment innovatsii*, no.1, P. 13-20.
4. Voronkova V.Gh., Belichenko A.Gh., Popov O.M. (2015) *Upravlinnja ljudskymy resursamy: filosofskji zasady: navch. posib* [Human Resources Management: Philosophical Foundations] Zaporiz. derzh. inzh. akad. K.: Profesional. (in Ukrainian).

Гончарук Л. Р., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеський національний економічний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективна економіка – це перш за все ефективний менеджмент. У міру того, як ринкові відносини розвиваються та стають все більш складними, а конкуренція загострюється, більшість керівників починають розуміти, що саме ефективне управління людськими ресурсами (HRM) забезпечує стійку

конкурентну перевагу в економіці. Вплив зовнішнього середовища змінюється, технології та продукти застарівають, і залишаються лише люди з їх здатністю до розвитку та творчості. Мистецтво управління таким складним організаційним ресурсом, як персонал, стає центром системи управління організацією в 21 столітті.

Основні особливості ЛР:

- рівень освіти та інтелектуального розвитку;
- Рівень професійної підготовки (знання та вміння);
- здатність до творчості, самовдосконалення;
- рівень підготовки з інформаційних технологій;
- творчість тощо. [1]

Важливе значення набули такі соціально-психологічні аспекти менеджменту:

- стабільність посадового становища є основним стимулом у роботі;
- звільнення з ініціативи адміністрації відносно рідкісне, оскільки пов'язане з дотриманням великої кількості різноманітних нормативних актів;
- Виховувати у співробітників почуття прихильності до своєї компанії (видання інформаційних бюлетенів компанії, журналів, що висвітлюють діяльність і події життя компанії, показ престижних відеороликів і фільмів, організація свят і днів відпочинку, на які витрачаються значні кошти. витрачаються).

Підвищення ефективності управління персоналом досягається за рахунок використання таких факторів, як:

- хороша організація робочих місць;
- планування та раціональне використання виробничих ділянок;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- гарантувати стабільність роботи;
- розробка та реалізація різноманітних соціально-економічних програм.

Для стабілізації зайнятості постійних співробітників в компаніях США зазвичай використовуються наступні методи:

- залучення тимчасових працівників у період циклічного буму;
- маневрувати трудовими ресурсами всередині компанії;
- навчання нових спеціальностям та перепідготовка працівників;
- скорочення робочого тижня в період економічного спаду;
- позачергові відпустки та достроковий вихід на пенсію.[2]

Змінюються сучасне суспільство, технології виробництва товарів і забезпечення, змінюються послуги, що призводять до трансформації структури та якості робочої сили, підвищення вимог до рівня професійної кваліфікації працівника, дисциплінованості праці та ін.. Поступово формуються нові загальні кваліфікаційні вимоги, які притаманні всім сучасним професіям, пов'язаним з інтенсивним знанням і інформаційним технологіям.

Ці вимоги включають:

- здатність до критичного мислення;
- уміння оперувати інформацією та знаннями, а головне, застосовувати їх практика;
- уміння програмувати, аналітично та логічно мислити, використовувати так звана нова грамотність;
- здатність швидко реагувати на будь-яку зміну ситуації, а у зв'язку з цим - зрозуміти, як економічні, технологічні та соціальні системи.

Менеджмент — це поняття, яке в основному використовується для характеристики процесів управління господарськими організаціями (компаніями).

Література:

1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD/Downloads/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_1.pdf

2. Управління персоналом: соціально-психологічні аспекти
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://osvita.ua/vnz/reports/management/13958/>

Дерев'яшкіна А.С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
Кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У нашому поколінні інформаційні технології включатимуть не лише сферу людини, а й сферу бізнесу. На сьогоднішній день інформаційні технології можуть нести велику відповідальність, яка допоможе звикнути до сучасного світу, завдяки уважності на тенденціях розвитку ринку, покращення та погіршення конкуренції, щоб отримати максимальну вигоду. Сучасні підприємства користуються в технологіях інформаційні технології, які допомагають вирішити завдання: від оперативного управління підприємством до допомоги у прийнятті основних рішень.

Інформаційні технології – є великою системою деяких методів, процесів і способів використання обчислювальної техніки та систем зв'язку для виробництва, розвитку, розширення, виявлення, підготовки та поширення інформації, щоб сама мета продуктивної організації діяльності людини. Головна мета представленої розробки буде розподіл найуспішніших напрямів розвитку інформаційних технологій та систем в управлінні організацією та підприємством.

Найперша вигідна вигода інформаційних технологій є швидкий доступ до інформації. На даний момент можна знайти будь-яку відповідь на будь-яке питання і це може зайняти лише деякий час - від курсу валют до вартості. Проблемою в даному випадку є те, що інформація, яка надходить до керівництва, не завжди є точною або навіть правдивою. Тому людина

повинна правильно переосмислити, виправляти і аналізувати, звичайно це потрібно від керівника, щоб він мав у собі ці знання. Звичайно ж, ще існує момент із загрозою інформаційній безпеці організації. Окрім цього кожен суперник у будь-який момент може відібрати інформацію з мережі Інтернет, а також застосувати її для використання і для коригування своєї спеціалізації на тих же розділів. Сучасні технології контролюють значну кількість економії часу та активності.

Наприклад, знайти постачальника технологій можна просто використовуючи листи, які ви зможете за просто надіслати потенційним постачальникам та проаналізувавши отримані комерційні рекомендації. До таких методів можна віднести пошук певних співробітників. Дивлячись на велику кількість даних платформ для роботи можна не витратно за часом і зусиль знайти повний перелік претендентів. Сучасні технології надають суттєво розвинути кількість ринків, де сприяє підприємство – і, звичайно ж, не вимагаючи вашого перебування на місці, відкривши там філію або дрібну організацію.

Мережа відкриває більший портал охоплення як ринку твоєї країни, а й бути учасником іноземних ринків. Існує центральна та значна технологія, яка сприяє набагато легше обґрунтувати закони бізнесу, є «хмарна» технологія – Cloud computing, тобто віддалене зберігання та обробка даних. Вона передбачає перенесення всіх програм або програм на віддалений сервер (так звану хмару). Переваг у таких технологій багато:

- Легкість доступу. Керівник може контролювати все по цесі з будь-якої точки планети, маючи лише комп'ютер (або навіть смартфон) і Інтернет.
- Збереження інформації.
- Економічний ефект і висока якість послуги.
- Забезпечення спільної роботи.

Якщо є позитивний вплив, то, звичайно, і є негативні. З матеріальної частини-це здатність нести фінансові збитки від загострення мережевого суперництва, збиток спеціальних конкурентних плюсів через легкий доступ

до нього суперників. Виходячи з кадрової частини-це здатність збитку співробітників через їх перетягування суперниками. Технологічна частина показує збиток головних плюсів через швидке поширення технології серед інших присутніх на ринку. Розширення інформаційних технологій на даний момент показує здатність не тільки спростити завдання співробітників та головнокомандувачів, а також збільшити організацію компанії загалом, створити наступні ідеї, прогресувати продуктивність діяльності окремого співробітника та персоналу загалом. У результаті підіб'ємо підсумки: вплив інформаційних технологій буде показувати як можливості для нового, так і нові страхи, які слід оцінювати і враховувати сучасному головнокомандувачу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каркавчук В., Черчук А. Оптимізація управління інформаційною безпекою підприємства
2. Клінцов Л. М. Інформаційні системи та технології для створення бізнес-планів малих підприємств / Л. М. Клінцов, М. В. Міщенко // Науковий вісник Полісся
3. О.П. Буйницька . Інформаційні технології та технічні засоби навчання.
4. Інформаційна система і технологія в економіці: посібник для студентів /За ред. Пономаренка В.С.: Видачничий центр ,Академія
5. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами

Дзюбенко Д.А., магістрант
Карпенко Ю. В., к.е.н., доцент
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства на ринку суперничають один з одним за споживачів та ринки збуту, пропонуючи їм удосконалені продукти та послуги. Здобути прихильність споживачів можливо за рахунок введення удосконалення у виробничий процес, процес збуту або в управлінський процес в цілому.

Для того, щоб більш повно зрозуміти сутність конкурентної переваги, розглянемо, що вкладають в дане поняття різні автори.

Одним з більш розповсюджених в науковій літературі підходів до сутності конкурентних переваг є їх розуміння як властивості товару, що надають підприємству переважність над конкурентом. Одним з представників даного підходу є Ж.Ж. Ламбен. Відомий науковець [1] підкреслює значущість товару в отриманні конкурентної переваги підприємством. Так, він описує конкурентні переваги як характеристики товару чи торговельної марки в цілому, які дозволяють підприємству переважати безпосередніх суперників на ринку.

Пов'язує конкурентні переваги саме з властивостями продукції і автор [2]. Дослідник зазначає, що конкурентні переваги стосуються не лише характеристик товарів, але й унікальними умовами їх виробництва та продажу, додатковим обслуговуванням, що вигідно відрізняє підприємство від конкурентів та дозволяє посісти неостанню позицію на ринку.

В рамках другого наукового підходу конкурентні переваги оцінюються як можливість зміцнити позицію підприємства на ринку. Так, автор [3] зазначають, що конкурентні переваги слід трактувати як спроможність організації зайняти достойну позицію на ринку та посилювати її впродовж функціонування, відповідно реагуючі на зміни у зовнішньому середовищі та дії конкурентів, а також додержуючись раніше сформульованої стратегії. В основі конкурентних переваг, на думку автора, лежать фактори успіху або ключові компетенції.

Схожих позицій в напрямку трактування конкурентних переваг додержуються автори [4]. Так, вони вказують на тісний взаємозв'язок між

поняттями конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Пропонують тлумачити конкурентні переваги як стратегічно важливі фактори, що дозволяють організації отримати перемогу в конкурентній боротьбі, зайняти кращі позиції на ринку. Крім того, на думку науковців, конкурентні переваги дозволяють збільшити кількість споживачів, вийти на нові ринки та закріпитися на тих ринках, де продукція підприємства вже представлена.

Третій науковий підхід описує конкурентну перевагу як наявність факторів (ресурсів), здатних забезпечити переважність над суперниками.

Так, в рамках даного підходу викладена позиція авторів [5], які зазначають, що конкурентна перевага вказує на рівень використання ресурсів організації, які вона має. Разом з тим, автори пов'язують конкурентну перевагу з характеристиками продукції, що дозволяють підприємству перевищувати безпосередніх суперників.

Пов'язує конкурентну перевагу з володінням певними ресурсами, які є специфічними, оригінальними та не можуть копіюватися конкурентами, принаймні, швидко, й автор [6]. На його думку, саме конкурентна перевага є гарантією більш вигідного становища на ринку відносно конкурентів, має інноваційний характер, а її сутність відбиває специфічні клієнтські потреби, тобто з її допомогою задовольняються потреби певної групи споживачів.

Автор вважає, що підприємство спроможне більш ефективно використовувати власні ресурси, ніж це роблять конкуренти, що гарантує більш вигідне та тривале знаходження на ринку.

На підставі проведеного аналізу зробимо висновок, що найбільш ґрунтовним, на нашу думку, вбачається другий науковий підхід, оскільки він найбільш повно розкриває сутність конкурентної переваги, необмежуючі джерела її утворення лише продукцією, що випускається. Що стосується третього підходу, то володіння ресурсами (потенціалом) саме по собі ще не формує конкурентну перевагу, оскільки наявні ресурси потрібно використовувати більш ефективно, ніж конкуренти.

Отже, під конкурентною перевагою пропонуємо розглядати спроможність організації зайняти та посилювати позицію на ринку, реагуючі на зміни зовнішнього середовища та додержуючись раніше розробленої стратегії розвитку.

Література

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент орієнтований ринку. Перев. з англ. за ред. В. В. Колганова. СПб: Пітер. 2014. 800 с.
2. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. № 2 (49) 2022. С. 72-89.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. №2. 2022. С. 145-153.
4. Данько Т.І., Яворська Н.П. Дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 6 (17) 2018. С. 173-177.
5. Олейникова О.О., Бойко А.Е. Оцінка конкурентних переваг промислового підприємства. VII Міжн. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеса: ОНПУ. 2020. С. 175-177.
6. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Экономика и управление*. 2011. №6. С. 68-71.

Довгаль Ю. Д. , студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ОБСЯГ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Людські ресурси, безперечно, є ключовими ресурсами в організації, найпростішими та найскладнішими в управлінні. Цілі УЛР охоплюють прямо від оцінки потреб у робочій силі до управління та утримання одного й того самого. З цією метою управління людськими ресурсами відповідає за ефективну розробку та реалізацію різних політик, процедур та програм. Це все про розвиток та управління знаннями, навичками, творчістю, здібностями та талантами та їх оптимальне використання.

Управління людськими ресурсами не обмежується лише управлінням та оптимальним використанням людського інтелекту. Він також фокусується на управлінні фізичним та емоційним капіталом співробітників. Зважаючи на всі складнощі, сфера застосування УЛР розширюється з кожним днем.

Він охоплює, але не обмежується плануванням персоналу, наймом (набором та відбором), навчанням та розвитком, управлінням заробітною платою, винагородами та зізнаннями, трудовими відносинами, розглядом скарг, юридичними процедурами тощо. Іншими словами, ми можемо сказати, що мова йдеться про розвиток та управління гармонійними відносинами на робочому місці та досягнення балансу між організаційними та індивідуальними цілями.

Сфера застосування УЛР велика і далекосяжна. Тому дуже важко дати точне визначення. Тим не менш, ми можемо класифікувати те саме під наступними заголовками:

-УЛР в управлінні персоналом: зазвичай це пряме управління персоналом, яке включає планування робочої сили, наймання (набір та відбір), навчання та розвиток, введення на посаду та орієнтацію, переклад, просування по службі, компенсацію, звільнення та скорочення, продуктивність співробітників. Загальна мета тут полягає в тому, щоб встановити індивідуальне зростання, розвиток та ефективність, які опосередковано сприяють організаційному розвитку.

Це також включає службову атестацію, розвиток нових навичок, виплату заробітної плати, заохочення, надбавки, політику та процедури щодо відряджень та інші відповідні напрямки дій [1].

-УЛР у сфері добробуту співробітників: цей конкретний аспект управління людськими ресурсами стосується умов праці та зручностей на робочому місці. Це включає широкий спектр обов'язків і послуг, таких як служби безпеки, медичні послуги, фонди соціального забезпечення, соціальне забезпечення та медичні послуги. Він також охоплює призначення працівників з техніки безпеки, створення умов для роботи, усунення небезпек на робочому місці, підтримку з боку вищого керівництва, безпеку праці, захист обладнання, чистоту, належну вентиляцію та освітлення, санітарію, медичне обслуговування, посібники з хвороби, посібники з виробничих травм, травм. посібники, посібники з вагітності та пологів, посібники з безробіття та сімейні посібники [2].

Це також стосується нагляду, консультування співробітників, встановлення гармонійних відносин зі співробітниками, освіти та навчання. Добробут співробітників полягає у визначенні реальних потреб співробітників та їх задоволенні за активної участі як керівництва, так і співробітників. На додаток до цього, він також піклується про їдальню, дитячі ясла, кімнати відпочинку та їдалень, житло, транспорт, медичну допомогу, освіту, здоров'я та безпеку, місця відпочинку і т.д.

-УЧР у виробничих відносинах: оскільки це дуже чутлива область, вона вимагає ретельної взаємодії з профспілками чи профспілками працівників, розгляду їх скарг та ефективного вирішення спорів, щоб підтримувати мир та гармонію в організації [3].

Це мистецтво та наука розуміння трудових (профспілково-управлінських) відносин, спільних консультацій, дисциплінарних процедур, вирішення проблем спільними зусиллями, розуміння людської поведінки та підтримання трудових відносин, колективних переговорів та вирішення спорів.

Основна мета полягає в тому, щоб захистити інтереси співробітників, забезпечивши найвищий рівень розуміння тією мірою, якою це не надає негативного впливу на організацію. Йдеться про створення, розвиток та просування промислової демократії для захисту інтересів як співробітників, так і керівництва.

Сфера застосування УЛР є надзвичайно широкою, тому коротко описати її неможливо. Однак для зручності та розвитку розуміння предмета я поділила його на три згадані вище категорії.

Література:

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. Т. Зайченко. – ІваноФранківськ, 2015.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник: Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак – К.: Професіонал, 2006.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник /О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., Кондор. – 2006.

Дяченко О. О. , студент
Піскун А. В. , к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організації
Одеського національного економічного університету

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Тема роботи на відстані набула великого значення у період пандемії коронавірусу. Через низку обмежень працівникам довелося лишити своє звичне місце роботи і продовжити свою діяльність з дому. Зміна повсякденного оточення вплинула на емоційний стан працівників, що в подальшому має ризик негативно вплинути на його працездатність.

[1]Працездатність – це здібність підтримувати організм в оптимальному

робочому стані, щоб максимізувати внесок у результат шляхом фізичної або інформаційної праці. В умовах пандемії багато людей були вимушені змінити звичний стиль життя й стиль трудової діяльності. Робота на відстані або робота з дому – форма зайнятості, при якій роботодавець і працівник знаходяться на значній відстані один від одного, передаючи і отримуючи завдання, результати праці і оплату з використанням сучасних засобів зв'язку.

Для визначення основних факторів, які впливають на здатність працівників виконувати свої обов'язки були здійснені численні дослідження. Усі учасники досліджень мали досвід у традиційному і дистанційному режимі праці. Аналізуючи результати цих досліджень, можна встановити проблеми, які здійснюють найбільший вплив на ефективність праці персоналу. Результати майже всіх опитувань показали, що більшість респондентів (85%) мали проблеми з концентрацією уваги при роботі з дому. Проблеми з розподіленням часу зустрічалися у половини респондентів.

Більшість респондентів зіштовхнулася з проблемою складнощів у спілкуванні, що вказує на важливість вирішення цієї проблеми. 55% опитуваних відчували зменшення відповідальності при дистанційній роботі.

Судячи з відповідей опитуваних, відчуття завантаженості при дистанційній роботі не зменшилось.

У цілому більшість респондентів вважає, що дистанційний формат позитивно впливає на продуктивність. При цьому багато погоджувались з тим, що вся суть полягає у організації роботи.

Окрім негативних сторін дистанційної роботи варто також зазначити і позитивні: працівник витрачає менше часу на обід і особисті потреби; відсутність дресс-коду; працівник може вільно розподіляти час при виконанні своїх обов'язків.

Окремо варто відмітити аналіз конкретних аспектів діяльності HR-менеджерів, направлених на успішну роботу працівників у нових умовах. З цією метою була проведена діагностика роботи HR-менеджерів у період

пандемії. Усього опитали 50 людей. Враження працівників від нового способу спілкування з менеджерами, роботодавцями и про роботу HR-відділу представлені у формі опитування. Було виявлено, що більшість компаній попіклувалися про адаптацію и підтримку працівників у нових умовах.

Література:

1. Костюк Л. В., Дударева О. А. Проблема менеджмента і маркетинга. *Економічний вектор*. 2022. № 2. 29

Ємельянова В.Д., магістрант

Кузнецова І. О., д.е.н., проф.

завідувач кафедри менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність суб'єкта визначається наявністю в нього конкурентних переваг – внутрішніх характеристик, у тому числі динамічних здібностей або факторів зовнішнього середовища, що забезпечують перевагу над конкурентами на конкретному ринку в період часу. Нині ще не склався стійкий понятійний апарат теорії конкурентних переваг, тому існують різні варіанти етапів розвитку концепції конкурентних переваг.

На основі аналізу наукової літератури можна виділити два основні підходи до виділення етапів розвитку концепції конкурентних переваг: 1) виділення етапів залежно від факторів конкурентних переваг; 2) виділення етапів залежно від джерела еволюції переваги.

Так, авторами першого підходу є Сафіулін Н. З. та Сафіулін Л. Н., які виділяють чотири основні еволюційні етапи теорії конкурентних переваг на основі факторів конкурентних переваг: 1) теорія абсолютних переваг; 2) теорія порівняльних витрат; 3) теорія порівняльних переваг; 4) концепція конкурентних переваг М. Портера [1, с.39-40].

Є. О. Бендерська у своєму дослідженні розглядає етапи еволюції конкурентних переваг на основі теорії міжнародної торгівлі та виділяє п'ять етапів: 1) порівняльні переваги у витратах; 2) конкурентні переваги на основі інновацій; 3) конкурентні переваги на основі інвестицій; 4) конкурентні переваги на основі знань; 5) системні конкурентні переваги М. Портера [2, с.1203].

Таким чином, дослідники сходяться на думці, що заключним етапом розвитку теорії конкурентних переваг є концепція М. Портера, який безпосередньо запровадив поняття «конкурентні переваги» та сформував базу для сучасного вивчення та розвитку теорії конкурентних переваг.

Аналіз різних точок зору сучасних науковців-економістів, які займаються дослідженням проблеми пошуку факторів формування конкурентних переваг, дозволив визначити, що в процесі розвитку сучасної теорії конкурентних переваг склалося два підходи. Представники першого напрямку (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен) у пошуку джерел конкурентних переваг віддають пріоритет зовнішнім факторам, тобто вважають, що для формування та розвитку конкурентних переваг організації мають оптимально адаптуватися до її специфічної довкілля. Серед основних зовнішніх чинників виділялися такі чинники: демографічні та соціально-економічні, природно-кліматичні та географічні, політичні та нормативно-правові. Представники другого напрямку (І. Ансофф, Г. Хамел, К.К. Прахалад) акцентують увагу на внутрішніх параметрах організації. Їх розвиток, на думку вчених, сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, завоювання значних ринкових позицій, що сприяє безперечному успіху конкурентної боротьби.

Слід зазначити, що нині домінує ресурсний підхід до формування конкурентних переваг, при цьому акцент робиться на динамічні здібності організації, розвитку унікальних ресурсів та важко копіюваних здібностей, які можуть створити довгостроковий успіх для фірми. На це вплинуло те, що зовнішнє середовище стає не просто мінливим, а носить риси турбулентності. У цьому ресурсна концепція стала зазнавати змін у напрямі

пошуку динамічних здібностей організації, здібностей навчання до створення нових знань, адекватних постійно змінюваним ринковим можливостям.

Крім того, сучасні вчені вважають, що організаціям необхідно формувати стійкі конкурентні переваги, а саме створювати для своїх споживачів стійку цінність і значущість у часі. Ця ідеологія була найчіткіше сформульована Г. Хамелом і К.К. Прахаладом. У своїй статті «Ключова компетенція корпорації» автори представили підприємство як набір здібностей та компетенцій, а не бізнес-одиниць, і зробили висновок, що джерела стійких конкурентних переваг полягають не так у вдалих інвестиціях у привабливий бізнес, як у вмінні менеджменту консолідувати розосереджені по підприємству технології та виробничі можливості в компетенції, що наділяють окремі підприємства потенціалом швидкої адаптації до ринкових умов, що змінюються [3].

Таким чином, у розвитку концепції конкурентних переваг можна простежити трансформацію поняття від переваг, заснованих на окремих факторах, до стійких конкурентних переваг, що полягають у тривалій вигоді застосування певної стратегії, що створює споживчу цінність, заснованої на унікальній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і здібностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами.

Література

1. Сафіуллін Н.З., Сафіуллін Л.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств/Монографія. - Казань: Вид-во Казанськ. ун-ту, 2008. - 189 с
2. Бендерська Є. О. Етапи еволюції конкурентних переваг // Вчені нотатки, 2014. – Том 5. – No 4. – С. 1201-1205. – ISSN 2079-8490
3. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N3. – P. 79–91

Збиковська Н. О., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ІНДЕКС, ЯК ОСНОВНИЙ ПОКАЗНИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВІТОВИХ ЕКОНОМІК

Основними факторами, що впливають на економічне зростання і конкурентоспроможність передових країн світу є інноваційна діяльність суб'єктів науки і виробництва та постійне інноваційно-технологічне оновлення всіх сфер суспільства. Характерними ознаками інноваційної економічної діяльності є синтез наукових і технічних знань, інтелектуалізація виробничої діяльності, інформаційно-комунікаційні технології, нематеріальні активи, виробничі кластери, ефективне і конкурентоспроможне бізнес середовище. Інноваційно орієнтована економіка створює умови для людського розвитку і високих стандартів якості життя.

Так, визнаючи ключову роль інновацій для подальшого зростання та процвітання світової економіки, міжнародна школа бізнесу INSEAD у співробітництві зі Всесвітньою організацією інтелектуальної власності та Корнелльським університетом почали щорічно аналізувати стан національних економік практично усіх країн світу з 2007 року, з оцінкою їх стану та присвоєнням їм певного показника — глобального інноваційного індексу (GII – The Global Innovation Index)[1].

Глобальний інноваційний індекс — це багатовимірна оцінка національної інноваційної сфери, завданням якої є визначення позиції країни за рівнем інноваційного розвитку в глобальному контексті. Окрім

порівняльного аналізу, глобальний інноваційний індекс дає змогу визначити відносні переваги та слабкі сторони національних інноваційних систем різних країн світу на основі багатого та унікального набору даних, і стає важливим інструментом оцінювання ефективності державної інноваційної політики.

Інноваційна сфера є надзвичайно складною і багатогранною. Для вимірювання всіх її граней використовується комплекс із понад 80 первинних (базових) показників, що відрізняються статистичною природою та джерелами інформації. Дві третини з них – макроекономічні (кількісні) показники з офіційних джерел досліджуваних країн, інші показники - це зведені (рейтингові) оцінки різних міжнародних інституцій та експертні оцінки керівників бізнесу в рамках опитувань Всесвітнього економічного форуму. Оскільки досліджувані країни відрізняються за розмірами економіки, більшість кількісних показників представлені у формі відносних значень структури або інтенсивності, щоб забезпечити порівнянність даних, наприклад: витрати на освіту у відсотках до ВВП; частка експорту високотехнологічної продукції у загальному обсязі експорту тощо [2].

Базові показники охоплюють усі складові інноваційної сфери і послідовно об'єднуються у два субіндекси: 55 показників характеризують інноваційний потенціал країни і формують субіндекс Входу (Innovation Input Sub-index), 27 характеризують наукові й творчі результати інноваційної діяльності та формують субіндекс Виходу (Inn. Output Sub-index) (табл. 1).

Таблиця 1

Складові глобального індексу інновацій	
Глобальний інноваційний індекс	
Субіндекс Входу (Innovation Input)	Субіндекс Виходу (Innovation Output)
Інституції, за якими аналізується політичне середовище, регуляторне середовище та бізнес-середовище	Знання та результати наукового пошуку (рівень

Людський капітал і наука. В межах даного показника визначається стан розвитку освіти в цілому та вищої освіти зокрема, а також рівень проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Інфраструктура, до складу якої зараховують загальну інфраструктуру, інформаційно-комунікаційні технології, екологічну стійкість

Рівень розвитку ринку, що визначається кредитною політикою, інвестиційною політикою, конкурентними відносинами, торгівельними операціями та масштабами ринку

Рівень розвитку бізнесу (висококваліфіковані робітники та частка зайнятості у наукоємних галузях, інноваційні зв'язки, рівень поглинання знань)

(Джерело: систематизовано автором на основі [3])

розробки нових знань, техніки, технології, темпи їх поширення та вплив на знання)

Креативність або результати творчої діяльності (аналізуються нематеріальні активи, частка новітніх (креативних) товарів та послуг, інтернет-творчість тощо)

У процесі аналізу інноваційного потенціалу та його практичного використання з визначенням глобального інноваційного індексу економіки більшості країн світу, Міжнародна школа бізнесу INSEAD проголошує “сталий інноваційний розвиток” як загальний напрямок світової економіки.

Таким чином, здатність до інновації стає визначальним фактором глобального економічного зростання. Інноваційний рейтинг як ефективний засіб еталонного тестування уможливорює щорічну оцінку динаміки інноваційного розвитку практично усіх країн, як суб'єктів світової економіки. Він необхідний для розширеного розгляду, оцінки та порівняння інноваційних процесів, застосовується як до розвинених економік, так і до економік, що розвиваються.

Література:

1. Global Innovation Index 2021. Global Innovation Index : веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення 08.11.2022).

2. Єріна А. М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина II. Індекси інноваційного та людського розвитку / А. М. Єріна // Статистика України. - 2016. - No 4. - С. 66-75.

3. The Bloomberg innovation index. Bloomberg 2022: веб-сайт. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-innovative-countries> (дата звернення 08.11.2022).

Іванова В. О., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИКИ КАНБАН В УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В дослівному перекладі «кан» означає видимий, візуальний, а "бан" – картка або дошка [1]. Канбан – це система постановки завдань і поліпшення робочих процесів для ефективного досягнення поставлених перед організацією цілей.

Вперше методику Канбан було впроваджено в Японії інженером компанії Toyota Таїті Оно в 1959-1962 роках. Він мав на меті виключити невикористані втрати за рахунок оптимізації робочих процесів. В основі організації виробництва фірми Toyota лежить річний план виробництва та збуту автомобілів, на базі якого складаються місячні та оперативні плани середньодобового випуску на кожній ділянці, засновані на прогнозуванні купівельного попиту.

Перед початком використання Канбан необхідно визначитися з етапами проектів: кожен етап відображається у вигляді стовпця з детальним поясненням задач та переліком необхідних матеріалів. Все це узагальнюється у картці, яка може бути як паперовою, так і електронною, в залежності від вимог підприємства.

Методика Канбан дозволяє ефективно керувати робочими процесами та слідкувати за строками виконання завдань за рахунок розподілу навантаження на працівників. Досягти цього можна, використовуючи наступні принципи методики:

1) Візуалізація процесів. Використання дошок зі стікерами дозволяє відстежити прогрес виконання роботи на усіх рівнях та робить його наглядним та зрозумілим. Важливо, щоб кожен працівник мав доступ до дошки та міг перевірити стан задачі у будь-який момент.

2) Групування завдань. Це відбувається за поділом задач на три колонки: «потрібно виконати», «виконується», «виконано». Даний підхід передбачає переміщення задачі з однієї колонки в іншу, що робить процес більш наочним.

3) Увага до незавершених завдань. Якщо завдання тривалий час залишається в одній колонці, необхідно знайти причину. За необхідністю перерозподілити ресурси (трудові, фінансові, технологічні) або надати підтримку для того, щоб завершити роботу.

4) Постійне самовдосконалення. Контроль за дотриманням строків виконання завдань і їх переміщенням в системі Канбан допомагає побачити слабкі місця в процесах. Таким чином, стає зрозумілим, де потрібно приділити більше часу роботі, де менше, а де необхідно скоригувати навантаження.

При використанні методики Канбан підприємство робить акцент на якості. Управління якістю досягається за рахунок поєднання традиційних і гнучких підходів, використання різних інструментів аналізу та контролю, урахування ідей працівників щодо розробки бізнес процесів та проектів.

Головна відмінність Канбан від традиційних методів покращення системи управління проектами - поліпшення робочих процесів та усунення слабких місць залишається в руках команди та вирішується саме нею безпосередньо на місці. Члени такої команди беруть на себе відповідальність

при усуненні проблем та пропонують власні варіанти їх вирішення [2].
Методика має на меті заохочення ініціативи та розвиток лідерських якостей.

Ефективність Канбан-методу можна оцінити за наступними показниками:

- час виконання завдання;
- кількість завдань, виконаних в строк;
- кількість помилок, яких вдалося уникнути;
- ефективність потоку;
- відношення часу виконання до часу контракту;
- критичне навантаження [3].

Перевагами впровадження системи Канбан на підприємстві є:

- зменшення кількості невиконаних завдань;
- ефективний розподіл навантаження між персоналом;
- скорочення часу на виконання завдання завдяки наочності;
- дозволяє проконтролювати процес виконання роботи на кожному етапі;

- забезпечує прозорість робочого процесу [4, с. 225].

Окрім переваг методу існують і недоліки:

- використовується лише при плануванні поточних та короткострокових цілей;
- стає важким у використанні в великих командах;
- не дає чітких рекомендацій у роботі зі строками.

Управління проектами – складний процес, тому впроваджуючи методику Канбан підприємство має адаптувати його під себе, ураховуючи усі особливості.

Література

1. Буткевич В. В. Канбан як методика управління проектами в різноманітних сферах діяльності. Матеріали V Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Глушковські читання». «Міжнародної

дослідження актуальних проблем застосування інформаційних технологій в сучасному світі». Київ. 2016. 194 с

2. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в іт-проектах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568> (дата звернення: 06.11.2022).

3. Андерсон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 287 с.

4. Перит І. О. Перспективи впровадження Kanban в управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 218-228.

Каранадзе Д. О., магістрант
Волчек Р. М., к.е.н., доцент
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКОНАННЯ ОПОНЕНТІВ ПРИ ПЕРЕМОВИНАХ

Реалізація будь-якої стратегії задля покращення конкурентного статусу підприємства стикається із вчасними здійсненням стратегічних змін у його діяльності. Зміни, як відомо, супроводжуються опором з боку персоналу підприємства та його акціонерів. Тому дослідження питань управління опором та знаходження аргументів задля переконання опонента у коректності здійснюваних стратегічних змін набувають на цей час актуальності.

Мета дослідження – розробка інструментарію для переконання опонента під час проведення ділових перемовин.

Як відомо, якщо ми намагатимемося доводити опоненту, що наша думка правильна, то, у більшості випадків ми наражаємо на опір. Тому вважаємо, що можливо застосувати різний інструментарій у залежності від

емоційного стану, в якому зараз перебуває опонент. Якщо розрізнити психологічний стан опонента під час перемовин відносно двох критеріїв: впевненість та коректність, то можливо розрізнити чотири стани: підліток; людина, у робкому стані; танк; зірка.

Людина, яка під час перемовин, перебуває у стані підлітка, характеризується тим, що вона «розмовляє на високих тонах» і під час перебування в такому стані воно нікого не чує. Тому, для заспокоєння її треба: спочатку сказати, що ви згодні із тією негативною ситуацією, яка сталося із цією людиною (це дозволить її заспокоїти) й не в якому разі не казати, що ви її «розумієте й їй треба заспокоїтися», а вже далі необхідно так би мовити, «взяти цю людину за руку й показати, що якщо вона щось буде діяти зараз – тобто прийме якесь управлінське рішення, то в майбутньому й неї все буде гарно».

Робка людина, яка намагається усіми методами уникнути від здійснення дій або каже, щоб Ви не тиснули на неї із прийняттям управлінського рішення, потребує задля її переконання таких дій: треба показати такій людині, що якщо вона зараз не зробе необхідні дії, то в майбутньому ситуація буде ще гірша й змінити її буде ще складніше.

Людина, яка «діє як танк», тобто знецінює Ваші напрацювання, тисне на Вас й говорить, що якщо ви не приймете її точку зору, то ви програєте у перемовинах, потребує таких вчинків щодо її переконання. По-перше, не треба виправдовуватись перед нею, оскільки в цьому разі Ви вже будете у слабкій позиції. По-друге, необхідно навчитися правильно говорити «ні» такій людині. Для цього треба застосовувати такий алгоритм дій: чітко вирішити для себе чи прийнятна вам позиція цієї людини, якщо – ні, то говоримо їй «ні» й вказуємо причину нашого вибору й головне при цьому, не переживати й вказати що ваше точка зору доцільніша, оскільки вона базується на правилах, нормах поведінки, й юридичних або економічних законах. Людина-зірка коректно із нами спілкується, проте має чітку свою

точку зору, й для її переконання, необхідно їй чітко на папері показати переваги від тієї пропозиції, яку висловлюєте саме Ви.

Куланова Є. О., магістрант

Кузнецова І.О.

доктор економічних наук, професор

Одеський національний економічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання підприємству для успішного розвитку в бізнес-середовищі необхідно враховувати всі можливі загрози як всередині так і з зовні. Це потребує підвищення економічної безпеки розвитку підприємства. У міру накопичення знань і досвіду формується інструментарій стратегічного розвитку підприємств в цій функціональній області.

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство самостійно вирішує проблеми виживання та забезпечення безперервності розвитку. Такий стан забезпечується шляхом вчасного реагування та протистояння загрозам. Згаданий процес створює передумови для забезпечення економічної безпеки.

На підставі огляду наукової літератури нами було визначено, що найбільш прийнятним є визначенням стратегії економічної безпеки, яке базується на її функціональному характері та визначає напрямки боротьби з погрозами діяльності підприємства [1].

Що стосується процесу формування та реалізації стратегії економічної безпеки, то треба зауважити, що критичний огляд наукової літератури доводить різні представлення його змісту та послідовності.

Чаговець Л.О. акцентує увагу на стабільному розвитку підприємства шляхом побудови стійкої до загроз системи. Тому автор процес формування стратегії економічної безпеки розпочинає оцінюванням її поточного стану [2].

Дмитрук Є.В. пропонує розглядати стратегію економічної безпеки в залежності від репутації фірми, відповідно він пропонує формалізацію процесу її створення шляхом відповідної матриці [3].

Фомиченко І.П. та Баркова С.О. акцентують увагу на необхідності під час формування стратегії економічної безпеки реалізувати стратегічні економічні інтереси шляхом захисту від існуючих і потенційних загроз [4]. Такий підхід поділяють Лінник О.І. та Артеменко Н.В.

Можна стверджувати, що сучасні науковці виокремлюють різні типи стратегії економічної безпеки та неоднаково підходять до переліку етапів її формування.

На наш погляд, до етапів формування стратегії економічної безпеки найбільш обґрунтованим є підхід [1], який використовує процесний підхід. Ми пропонуємо за основу взяти принципову схему даного підходу. Нами запропоновано її удосконалення. Процес представлений на рис.1.

Запропонована схема формування стратегії економічної безпеки удосконалена на основі методики [1]. Вона враховує загрози зовнішнього середовища, які визначають на підставі аналізу тенденцій розвитку галузі та з використанням матриць загроз і можливостей.

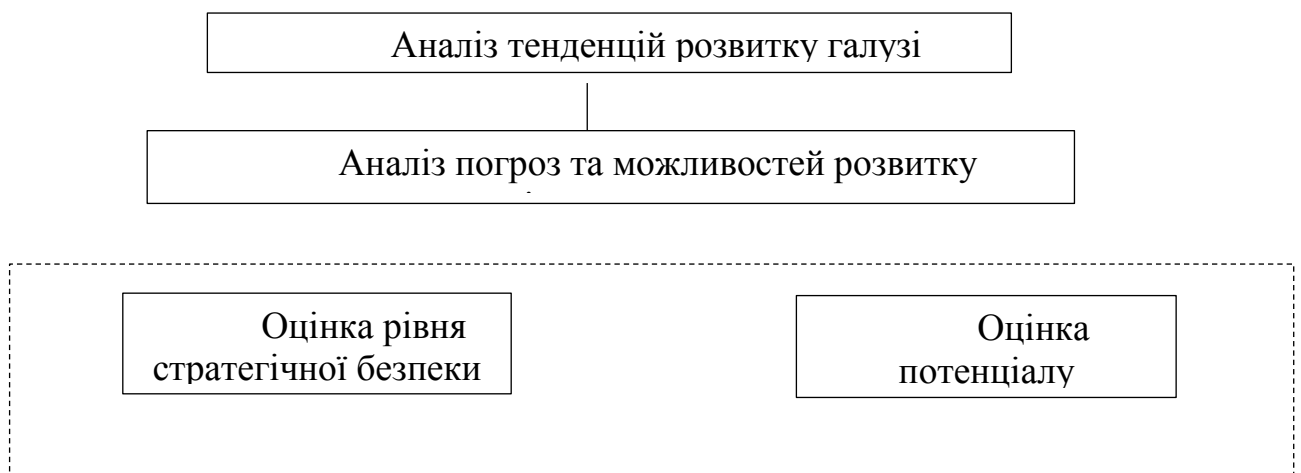




Рис. 1. Логічна схема формування стратегії економічної безпеки

(Джерело: удосконалено автором за [1])

Література:

1. Кузнецова І.О., Кюне О.О. Стратегія економічної безпеки підприємства: методичні засади формування // Вісник Хмельницького університету. 2016. № 3, Том 2. С.60-64
2. Чаговець Л.О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. Львів, 2018. № 628. С. 687-691
3. Дмитрук Є.В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напряму впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2010. №8(150). С. 358-364
4. Фоміченко І.П., Баркова С.О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2018. № 3 (23). С. 57-66

Легецька Ю. А., магістрант
Балабаш О. С., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

В Україні високий потенціал розвитку молочної галузі, але виробництво молочної продукції має динаміку щорічного скорочення, тому для подолання цієї кризи необхідно проаналізувати сучасний стан виробництва та реалізації молочної продукції. Проведемо аналіз українського ринку молочної продукції за допомогою моделі «5 сил» М. Портера, як демонструє конкурентних сил зовнішнього середовища, що впливають на стан бізнесу на ринку.

Серед конкурентних сил зовнішнього середовища, що впливають на стан бізнесу на ринку необхідно виділити:

Ринкова влада споживачів .

У 2019 році споживання молока та молочних продуктів в Україні досягло антирекордного за період незалежності рівня .Основною причиною зниження стало суттєве зменшення доходів українців внаслідок низки економічних криз, спричинених різними факторами. Але культура споживання молочних продуктів в Україні склалася історично, тому ця галузь завжди буде актуальна.

Загроза вторгнення нових гравців.

На сьогоднішній день діяльність підприємств молочної галузі в Україні регламентується значною кількістю нормативних документів стосовно якості та безпечності продукції, важливе місце серед яких займають Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» та Закон України «Про молоко та молочні продукти». Виробництво молока та молочних продуктів в Україні регулюють стандарти типу ДСТУ та ISO.

Товари-замінники

Для молокопереробної галузі товари-замінники не відіграють суттєвої ролі, оскільки молочна продукція значно відрізняється за смаковими

властивостями й харчовою цінністю від усіх інших продуктів харчування. До субститутів коров'ячого молока можна віднести козяче й овече, а також рослинні альтернативи: соєве, мигдальне, рисове, вівсяне, кокосове молоко, однак через високу вартість і низьку поширеність зазначені продукти не можуть створити конкуренції традиційним молочним продуктам.

Ринкова влада постачальників

Закупівельні ціни на молоко екстра гатунку в середньому зросли на 7 коп., до 10,64 грн/кг без урахування ПДВ. Високі ціни на паливо (+71% від початку війни) значно підвищили собівартість нового врожаю грубих кормів, який є основною складовою раціону корів. Більшість господарств на підконтрольних Україні територіях намагаються не скорочувати поголів'я корів, а лише надої. Якщо ринкові умови не будуть змінюватися в найближчій перспективі, фермери будуть вимушені коригувати розмір стада. Корегування розміру стада буде мати досить плачевні наслідки, адже нам і до цього не вистачало кількості поголів'я.

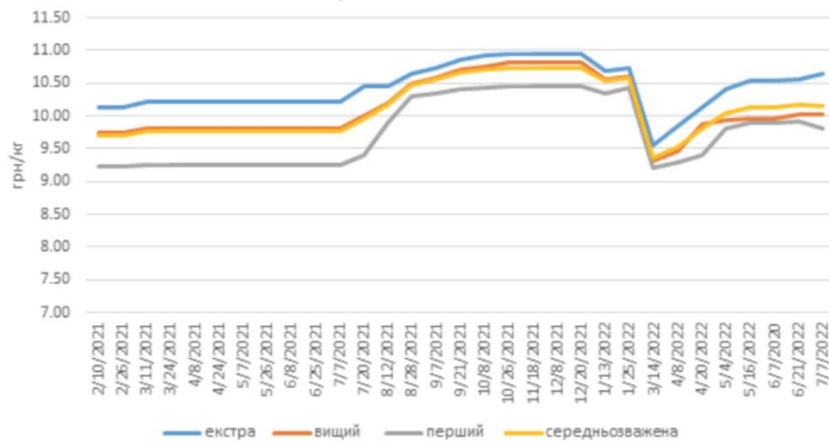


Рис.1 Динаміка закупівельних цін на молоко, грн/кг (без ПДВ).

Внутрішньогалузева конкуренція

Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції.

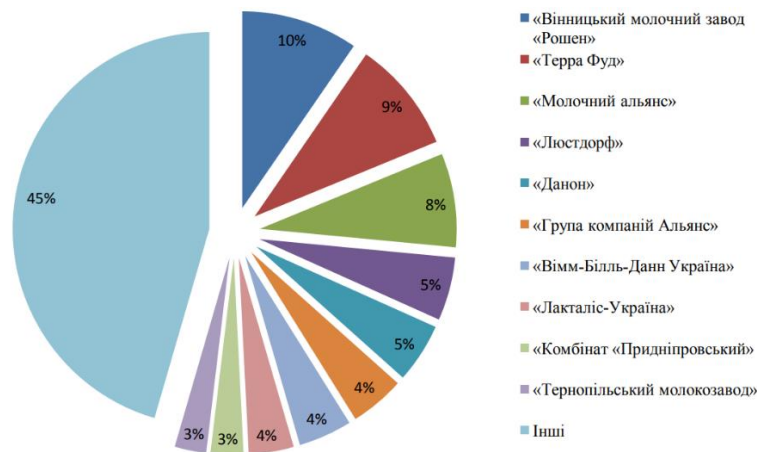


Рис.2 Частка ринку виробників молочної продукції, 2017 р.

Керівництво підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, слідує та відповідно реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшує та розширює асортимент видів продукції для покращення процесу виробництва продукції, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку.

Оцінювання проводимо з використанням 3-бальної системи, де 3 – найвищий ступінь впливу, 1-найнижчий ступінь впливу на підприємство. Також з системою питомої ваги - де 0,1= 10% впливу та найнижча вага впливу.

Таблиця 1

Аналіз ринку молочної продукції України

Детермінанта впливу	Опис для галузі молочної продукції	Питома вага	Оцінка		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
Загроза вторгнення нових гравців					
Доступ до каналів розподілу	Доступ є відкритий	0,1	+		
Наявність вхідних бар'єрів	Значна кількість нормативних документів стосовно якості та безпечності продукції	0,4		+	

Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Високий (окупається більше року)	0,3			+
Економія на масштабі	Існує у більшості гравців	0,2	+		
Середньозважений бал		2			
Ринкова влада споживачів					
Схильність до переходу на товари інших компаній	Велика, адже усі компанії випускають схожу продукцію, яка може відрізнятися трохи смаком.	0,3		+	
Доля покупців з великим обсягом закупок	Невелика кількість клієнтів, як правило це роздрібна торгівля через торгівельні мережі	0,1	+		
Чутливість до цін	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	0,3			+
Покупці незадоволені якістю існуючого товару	На ринку є достатньо компаній, тому покупець зможе знайти собі товар за смаком	0,3			+
Середньозважений бал		2,5			
Ринкова влада постачальників					
Кількість постачальників	Велика	0,5			+
Обмеженість ресурсів постачальників	Наявне поголів'я великої рогатої худоби та корів значно скоротилося	0,5			+
Середньозважений бал		3			
Внутрішньогалузева конкуренція					
Кількість конкурентів	Велика кількість маленьких виробництв та незмінно більшу частку виробництва ринку займає 10 підприємств-гігантів	0,4			+
Темпи зростання ринку	Ринок має великий потенціал, але через війну, пандемію, скорочення країн-експортерів темпи сповільнюються	0,4			+

Обмеження в підвищенні цін	Обмежень є ,адже однією з причин скорочення споживання молочної продукції – велика вартість	0,2			+
Середньозважений бал		3			

Найбільш впливовою конкурентною силою є загроза з боку постачальників через високу вартість палива, молока екстра гатунку та утримання худоби. Також не менш впливовою силою є конкуренція у галузі ,адже на ринку є велика кількість гравців різного розміру. Саме це потребує від компаній дій з закріплення власної конкурентної позиції. Ефективний розвиток молокопереробної галузі та підприємств, що працюють у цій галузі, можливий як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Вітчизняний ринок молочної продукції далекий від насичення й має хороші перспективи до зростання.

Лисенко В. О., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМТВА

Конкурентоспроможність - це ринкова категорія, яка характеризує здатність підприємства вести боротьбу за надійні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках для реалізації власної стратегії та забезпечення сталого розвитку. Проте конкурентоспроможність як характеристика діяльності підприємства потребує дослідження, передусім з погляду управління ключовими чинниками формування. Змінюються конкурентні умови, фактори успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформації і підходи до управління підприємством у контексті забезпечення лідерських позицій. Для підприємства, яке намагається потрапити на світові ринки, важливо працювати над розвитком усіх факторів конкурентоспроможності, що є

неймовірно складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу [1, с.127-130].

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити, як характеристики та властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [2, с.348].

Оскільки не існує єдиного правильного підходу до встановлення конкурентних переваг на підприємстві, основним завданням управлінців компанії є визначення саме тих конкурентних характеристик, які створять для підприємства певні переваги, насамперед – над своїми прямими конкурентами, а по-друге, у довгостроковій перспективі. Тобто підприємства у сучасних умовах зацікавлені не лише у формуванні конкурентних, а й у формуванні стійких конкурентних переваг.

Узагальнення запропонованих у науковій літературі підходів дозволяє виділити такі особливості процесів управління конкурентними перевагами за сучасних умов:

1. Надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямку.
2. Розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.
3. Багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології) та традиційні чинники (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва).
4. Технологічні конкурентні переваги стають дедалі доступнішими для підприємств з країн, що розвиваються.
5. Досить великий перелік конкурентних переваг вимагає формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються [3, с.143-146].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалася на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі керівництву слід бути ініціативнішим, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи для отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та запровадити відповідні системи.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно з найменшими витратами.

У такому випадку зупинимося більш детально на розгляді таких підходів до обґрунтування змісту конкурентних переваг підприємством, які є максимально продуктивними, а саме [5, с.539]: підхід, акцентований на споживачах; підхід, акцентований на конкурентах; ресурсний підхід.

Щодо підходу, акцентованого на споживачах, він передбачає концентрацію фірми, насамперед, на потребах споживачів, потребує використання тих методів, які повною мірою задовольняють особисті потреби кожного споживача. Цей підхід слід розглядати з точки зору маркетингу, проте відповідність запитам споживачів на практиці означає виробництво продукції з високими технічними та споживчими характеристиками, що потребує відповідно переваг високого рівня.

По впровадженню підходу, акцентованого на конкурентах, який є абсолютно відмінним від попереднього, підприємство може забезпечити його впровадження, використовуючи два методи: забезпечуючи лідерство за витратами; скориставшись погіршенням стану конкурентного середовища.

Мета забезпечення лідерства з витрат вимагає скоординованої діяльності всіх відділів підприємства: виробничих підрозділів, відділу логістики, менеджменту персоналу. Тільки мобілізація всіх підсистем дасть

можливість за рахунок удосконалення технології виробництва впровадити ресурсоефективні виробничі процеси і, якщо не стати лідером за витратами, то хоча би забезпечити їхнє суттєве зниження.

Надважлива роль належить аналізу зовнішнього середовища, оскільки аналітики повинні постійно відстежувати витрати фірм-конкурентів, визначати необхідні для застосування технології, займатися моніторингом ринку, і лише у такому разі можна забезпечити якісні характеристики конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Використання цього підходу вимагає від компанії постійного аналізу основних та допоміжних видів діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером [4, с.715].

Ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає. Однак є суттєві проблеми з фінансовими можливостями забезпечення процесів формування переваг, які базуються на традиційному ресурсному забезпеченні. Проте стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах. Українським підприємствам необхідно зрозуміти, що їх основною конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі повинен стати персонал. Саме тому українські підприємства потребують розробки та реалізації політики розвитку кваліфікації персоналу.

Таким чином, щоб сформувати та утримати конкурентні переваги підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, які постійно змінюються, а й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, які зрештою допоможуть підприємству «бути на хвилі».

Література:

1. Кирилов А.В. CRM як інструмент підвищення конкурентоспроможності комерційного банку // Соціально-економічні явища та процеси. 2012. № 12, С. 127-130
2. Крупорницька І.А. Конкурентоспроможність ТНК газової промисловості в умовах глобалізації // Наука. 2014. С. 348
3. Кузубов А.А., Шашло Н.В. Глобалізація світової економіки у розвитку міжнародних корпоративних структур // Азімут наукових досліджень: економіка та управління. 2016. Т. 5. № 3, С. 143-146
4. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його успішність // Пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс. 2005. С. 715.
5. В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань Стратегічний менеджмент // Навчальний посібник. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб". 2001. С. 539

Марінова Г. Ж., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Упровадження інноваційного продукту на конкретному підприємстві здійснюється в процесі інноваційної діяльності. Інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою.

Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації [1].

Державна служба статистики України деталізує види інноваційної діяльності:

- придбання зовнішніх науково-дослідних розробок, виконаних іншими підприємствами, державними або приватними науково-дослідними організаціями та придбані підприємством;

- придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, передового машинного обладнання й комп'ютерного машинного та програмного забезпечення для впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів;

- придбання зовнішніх знань – купівля або ліцензування патентів та незапатентованих винаходів, ноу-хау, а також інших видів знань в інших підприємствах чи організаціях для розробки та впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів;

- ринкове впровадження інновацій – діяльність щодо ринкового впровадження нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг, включно з маркетинговими дослідженнями та рекламною кампанією;

- інші види інноваційної діяльності для впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів, таких як техніко-економічні обґрунтування, тестування, розробка програмного забезпечення для поточних потреб, технічне оснащення та організація виробництва» [3].

Інноваційна діяльність підприємства ширша за інноваційний процес, включає навчальну підготовку для інноваційної діяльності, оцінюється з позицій економічної ефективності (впровадження на ринок). Інноваційна діяльність підприємства здійснюється відповідно до концепції життєвого циклу інновації (ЖЦІ).

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються інноваційною активністю. Остання може бути трьох видів:

1. успішною, яка дає результат у вигляді впровадженної інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);

2. продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;

3. призупиненою ще до здійснення інновації.

Інноваційно-активною є фірма, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації [2].

Інноваційною фірмою вважають ту, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила як мінімум одну будь-яку інновацію. При цьому, відповідно до типу здійснюваних інновацій, вирізняють продуктово-інноваційні фірми, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та процесно-інноваційні фірми, які впровадили новий виробничий процес (процесну інновацію) [4].

Література

1. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних щодо інновацій. Третє видання / Спільна публікація ОЕСР та Євростату, 2006. С. 56.

2. Левицька С. О., Левицька О. О. Інноваційна діяльність підприємств України: оцінка, проблеми, перспективи інноваційного розвитку.

3. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 8.

4. Савчук В. С., Гаврилко П. П., Колодійчук А. В. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності Україні.

Матей С. Ю., студентка
Данчева О. М., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

На сьогоднішній день, в умовах пандемії та воєнного стану, актуальності набуває попит на сучасні інформаційні технології. Ефективним способом віддаленого функціонування підприємства є автоматизація управління людськими ресурсами за допомогою програмного забезпечення, яке дає змогу інтегрувати команду, спільно опрацьовувати завдання, незважаючи на фізичну відстань між працівниками, а також прискорити пошук та відбір персоналу.

Однією з систем автоматизації підбору персоналу є ATS (applicant tracking system) - корисний інструмент для покращення процесу рекрутингу. Це спеціальний програмний комплекс, що автоматизує процес підбору персоналу, відстежує його ефективність та обробляє інформацію, ґрунтуючись на завданнях найму. Перевагами ATS є:

- різні інтеграції: сучасні автоматичні системи інтегруються та синхронізуються з job-сайтами, LinkedIn, електронною поштою – це дозволяє оперативно відстежувати та знаходити потрібного кандидата. Що важливо – у програмному забезпеченні для рекрутерів є можливість експортувати та імпортувати вже сформовані бази претендентів;
- парсер та рекомендації: система рекомендує рекрутеру резюме, які максимально підходять за ключовими словами, навичками, найменуваннями попередніх роботодавців, досвідом, освітою тощо;
- легке додавання кандидата та формування бази: додаючи резюме в 1 клік, рекрутер у максимально стислий термін формує власну або корпоративну базу фахівців;

- шаблони для розсилки: у програмному забезпеченні є зручні шаблони для листів кандидатам – немає необхідності щоразу їх складати, що заощаджує час;
- сумісна праця: в обліковому записі ATS рекрутер та замовник/роботодавець можуть працювати консолідовано, що дуже зручно.

Таким чином, стрімкий розвиток інформаційних технологій несе за собою вдосконалення у діяльності багатьох підприємств. Сучасне програмне забезпечення ATS полегшить роботу працівників під час пошуку нових кандидатів, скоротить час відбору та зменшить витрати.

Література:

1. Байкарова О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємства / Байкарова О, Тарасюк Л. // Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. – 2013. - № 11. – С. 177-182.

Мінчева О. О., магістрант
Балабаш О. С., к.е.н., доцент,
 доцент кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

БЕЗПЕРЕРВНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Безперервне покращення як основа реалізації стратегії розвитку безпосередньо бере початок від японського варіанту менеджменту якості (кайдзен). Кайдзен [1] походить від двох слів «кай» (зміни) та «дзен» (добре, краще), тобто «кайдзен» - це зміни на краще. Прагнення до досконалості та до покращення діяльності утворює сутність цієї філософії, її сенс. Основним відмітним аспектом кайдзен є масове залучення персоналу підприємства в цілому – від топ-менеджменту до звичайного рядового працівника. Вважається, що тотальних змін, які б в корні змінили систему, неможливо

досягти без масового залучення людей, оскільки кожен працівник повинен зробити свій внесок у розвиток підприємства.

«Кайдзен» розглядається саме як концепція, а не як набір інструментів. Так, основними елементами «кайдзен» сьогодні є орієнтація на споживача, «канбан», загальний догляд за обладнанням та автоматизація, загальний контроль та гуртки якості, «точно в строк», роботизація та «нуль дефектів», оновлення продукції та підвищення продуктивності, дисципліна та пропозиції персоналу.

Орієнтація на споживача припускає дослідження побажань клієнтів, вивчення так званого «голосу споживача», тобто продукція буде затребуваною у споживача. Розробка оновленої продукції означає в кайдзен орієнтацію на споживача, знання його побажань, розуміння їх та втілення в продукцію (внесення змін в продукцію, що вже виробляється, або створення нової продукції). Найкращим методом тут виступає розгортання функції якості.

Загальний контроль якості означає, що кожен робітник на своєму робочому місті самостійно контролює виробничий процес, не допускає вироблення дефектної продукції, приймає рішення щодо внесення змін / удосконалень / зупинок неякісного процесу (т.зв. дзідока). Таким чином якість вбудовується в продукцію.

Гуртки якості – це форма організації командної роботи [2]. Команді встановлювалася мета або визначалася проблема, над якою група працювала до її вирішення. Система пропозицій персоналу працює таким чином, що кожен робітник може розробити раціоналізаторську пропозицію та надати її керівництву для розгляду та обговорення.

Автоматизація вважалася одним з методів запобігання помилкам, оскільки людська неуважність розглядалась як головна причина виникнення дефектів. Автоматизація дозволяє усунути людину від виконання операцій, залишаючи їй лише спостереження, та в такий спосіб зменшити помилки. Система загального догляду за обладнанням передбачала, що увага

менеджерів акцентується на попередженні та своєчасному виявленні дефектів устаткування.

Дисципліна та порядок на робочому місці включає формування та дотримання встановлених інструкцій та правил, розумне витрачання часу робітників, виконання посадових обов'язків та стандартів. Кожен робітник формує правила та розпорядок та самостійно, без нагадувань, їх виконує.

Канбан є методом для управління всіма видами професійної роботи / послуг, тобто застосування цілісного мислення до всіх робіт та видів обслуговування з акцентом на покращенні з точки зору клієнтів. Метод «точно в строк» відноситься до управління системами, що витягують. Він з'явився як продовження методу «Канбан» та мав за головну мету витягування всіх виробничих процесів на підставі змін у реалізації продукції споживачам. Так, виробничий процес прискорюється, коли реалізація збільшується та, навпаки, уповільнюється або навіть зупиняється, коли реальний попит на продукцію скорочується.

Підвищення продуктивності в кайдзен-методології означає, що робітники повинні знаходити та відпрацьовувати всі можливі способи збільшення виробництва при раціональному використанні ресурсів. Так, інструментарієм, що дозволяє підвищити продуктивність, може бути будь-що, що надає можливість усунути втрати, черги, зайві запаси тощо.

Система «нуль дефектів» припускає мінімізацію витрат на виправлення дефектів (ціна невідповідності) за рахунок додержання всіх стандартів та правил процесу, ефективного використання ресурсів, попередження дефектів за рахунок впровадження систем контролю, превентивних дій (ціна відповідності).

Роботизація в «кайдзен» означає, що потрібно замінювати людину лише в таких процесах, де це дійсно вигідно, де техніка їх замінити не може. Персонал є більш гнучким, ніж роботи, створені для окремих операцій. Робітник може генерувати ідеї, бути адаптивним до змін, розвиватися, та в такий спосіб вносити покращення у виробничий процес.

Основним в методології «кайдзен» є те, що всі ці методи акумулюються навколо людини, оскільки саме вона є основою всіх змін та удосконалень, та одночасно саме вона може виступати гальмом, спричиняючи опір змінам. Кожен з робітників вносить свої пропозиції, що дозволяють раціоналізувати діяльність організації. Ці зміни мають носити постійний характер, тобто припускається впровадження багатьох невеликих змін замість одної великої. Ці зміни не виводять персонал з зони комфорту, зокрема не вимагають опанування суттєвим масивом нових знань, витрачання часу на освоєння нового обладнання чи технології тощо. Постійні пропозиції заходів з удосконалення переходять в систему та спокійно сприймаються персоналом. Покращуючи систему, кожен робітник покращує свій досвід та навички.

Література

1. Масаакі Имаи. Кайдзен. Ключ до успіху японських компаній. Паблішер, 2016. 416 с
2. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264 с.

Мустипан М. О. , студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

СПЕЦИФІКА СУЧАСНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах, успішні інновації стають ключовою детермінантою виживання та успішного функціонування для багатьох організацій (фірм, компаній, підприємств, бізнес-груп) різних видів економічної діяльності.

Необхідність створення інновацій на мікроекономічному рівні може бути обумовлена низкою взаємопов'язаних причин, що мають характер як нових можливостей, що відкриваються, так і реальних або потенційних

загроз з боку зовнішнього оточення. Найбільш значимими причинами (чинниками) є такі:

- бажання займати лідируючі позиції (на ринку, у галузі, регіоні, країні, світі);
- можливість використання досягнень науково-технічного прогресу;
- поява нових та розширення існуючих потреб (суспільних, виробничих, соціальних);
- диференціація та індивідуалізація потреб;
- необхідність зміцнення ринкових позицій;
- можливість виходу на міжнародні продуктові ринки;
- загострення цінової конкуренції;
- посилення та підвищення значущості міжнародної конкуренції;
- сприятливе інституційне середовище (низькі адміністративні бар'єри, зниження податків, надання різних пільг та субсидій суб'єктам інноваційної діяльності);
- можливість залучення висококваліфікованих людських ресурсів, нових ідей, технологій, інформації, капіталів, фінансів та інвестицій;
- зміна та посилення стандартів (технічних, екологічних, виробничих);
- високодинамічні зміни економічної кон'юнктури. [1]

Специфіка інноваційного менеджменту полягає у необхідності освоєння спеціальних функціональних областей управління. Розглянемо коротко деякі функціональні галузі інноваційного менеджменту.

Управління працівниками інтелектуальної праці. Працівники розумової праці, залучені до інноваційної діяльності, як правило, характеризуються високим інтелектуальним рівнем та кваліфікацією, творчою активністю, ініціативністю, наявністю амбіцій, нестандартністю та креативністю мислення, потребами у самовираженні, самореалізації та повазі, в отриманні великого ступеня свободи у трудовій прийнятті рішень.

Управління знаннями. Нові знання виникають найчастіше спонтанно внаслідок розумової (інтелектуальної, творчої) діяльності індивідів та їх

груп. Поява нових знань має багато в чому імовірнісний характер. При цьому слід враховувати, що в умовах широких можливостей для міжособистісних комунікацій знання знання (такі як особистий досвід) є особливими та неформалізованими. [3]

Управління інтелектуальною власністю та іншими нематеріальними активами. Для інноваційної діяльності характерна висока концентрація створених результатів інтелектуальної діяльності (РІД), інтелектуальної власності (захищених законом РІД) та інших нематеріальних активів.

Управління венчурними інвестиціями та фінансовими ресурсами. Реалізація будь-якого інноваційного проекту має на увазі необхідність певних фінансових витрат. Джерелами фінансування інноваційних проектів можуть бути власні та зовнішні кошти, коло яких досить широке.

Управління інноваційним маркетингом. З року в рік багато пропонованих на ринку продуктів ускладнюються технічно, набувають нових додаткових функцій, одночасно з цим нерідко зменшуючись у розмірах. По суті, спостерігається конвергенція пристроїв та зростання частки функціональних можливостей в одиниці обсягу продукції.

Управління проектами та програмами. Кожен з інноваційних процесів унікальний за використовуваними ресурсами, їх комбінаціями, поєднаннями та взаємодіями, за складом, взаємозв'язком і тривалістю робіт, за результатами, умовами, можливостями, бар'єрами та обмеженнями, реакціями зовнішнього оточення, тимчасовими рамками, рівнем ризику та іншими факторами.

Управління портфелями. Портфель є деякою сукупністю (набір) однорідних об'єктів, які має економічний суб'єкт. Найчастіше інноваційним менеджерам доводиться мати справу з портфелями нових ідей, технологій, технологічних запитів чи пропозицій, інтелектуальної власності (патентів, брендів тощо), інноваційних проектів, досягнень, замовлень клієнтів, інвестицій, цінних паперів (акцій, облігацій тощо) п.), стратегічних альянсів.

Управління ризиками. Діяльність підприємств у сучасній економіці – це існування та розвиток у динамічному, турбулентному, важко прогнозованому та слабо передбачуваному середовищі, наповненому несподіваними явищами та поворотами подій випадкового характеру. [2]

Інноваційний менеджмент є складовою (тієї чи іншої масштабності та значущості) загальної системи менеджменту на підприємстві і має бути органічно в неї інтегрований.

Література

1. Маннапов А. Р. Система управління інноваційною діяльністю в організації // Проблеми теорії й практики управління, 2013. № 6. С. 98–104.
2. Фатхутдінов Р. А. Інноваційний менеджмент: посібник. СПб:Київ, 2007.
3. Хотяшова В. Р. Формування системи активізації інноваційної діяльності на підприємстві // Економіка й підприємництво, 2013. № 6. С. 297–299.

Нирян А. В., студент
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день штучний інтелект (ШІ) все ще знаходиться на ранніх етапах розвитку відносно того, які перспективи йому пророкують у майбутньому. Тим не менш, це не заважає компаніям його впроваджувати у свою робочу структуру.

Отримані результати у сфері сучасних технологій переконують компанії у необхідності реорганізації та трансформації робочого процесу деяких відділів (перш за все це відноситься до HR, але окремі компанії почали використовувати елементи ШІ безпосередньо у виробничих

процесах). У першу чергу змінюються підходи до найму, навчання та використання персоналу.

Засновник консалтингової компанії Bersin by Deloitte Джош Берсин стверджує: «Ми прийшли до висновків, що ШІ не скорочує робочі місця, а навпаки вирішує робочі завдання і створює нові робочі місця для людей» [1].

У його розумінні мова йдеться про види завдань, які потребують емпатії, комунікаційних навичок та вирішення проблем, які відносяться одразу до декількох областей. Він також додає, що вузьким спеціалістам доведеться перенавчатися або освоювати нові професії.

Дослідження Bersin by Deloitte показало, що 41% респондентів повністю або частково впровадили ШІ у свої підприємства, але всього 15% стверджують, що готові за нагоди керувати колективом без людей.

Опитування від Deloitte показало, що 56% респондентів вже переглядають свої HR програми, щоб ефективніше використовувати цифрові інструменти, а 33% вже використовують різні інструменти ШІ для виконання ф-цій управління персоналом.

Для того, щоб належним чином адаптуватися до технологій, що змінюються, організації відмовляються від низхідної структури до багатодисциплінарних команд. Майже третина респондентів заявила, що вони перебудовують структури своїх компаній, щоб переорієнтуватися на більш командну роботу та оптимізувати її процес.

Питання штучного інтелекту в організаційній структурі компанії стає все більше філософським, але врешті-решт керівникам доведеться вирішити, де і як задіяти ШІ-співробітників і що можна зробити, щоб найбільш ефективно об'єднати всіх працівників компанії [1].

Ми вже маємо змогу побачити взаємодію людини та ШІ у робочій сфері.

Будучи однією з провідних та найбагатших компаній, Amazon стоїть на чолі впровадження нових технологій та систем у свої підприємства чим заслужила негативну репутацію серед працівників.

На складах Amazon розміщені купа камер та датчиків, які цілодобово збирають та аналізують різноманітні метрики та данні з працівників. Якщо система робить висновок, що працівник занадто довго не виконує свої обов'язки, вона виписує попередження. Декілька таких попереджень призводять до звільнення.

Працівники скаржаться, що виконувати задані керівництвом норми майже неможливо. Щоб уникнути попереджень від ШІ та виконати встановлені квоти, робітники повинні працювати на межі своїх можливостей та виключити будь-які дії, які б передбачали відволікання від робочого процесу хоча б на хвилину. Більшість через страх звільнення відмовились від походів до туалету [2].

Література

1. Fast Company [Електронний ресурс]: інтернет-видання. - Режим доступу: <https://www.fastcompany.com/3068492/how-ai-is-changing-the-way-companies-are-organized>.
2. The Verge [Електронний ресурс]: інтернет-видання.. - Режим доступу: <https://www.theverge.com/2019/4/25/18516004/amazon-warehouse-fulfillment-centers-productivity-firing-terminations>.

Павлова Т. Я. , студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цінним ресурсом організації є ефективне управління, разом з фінансовими, матеріальними, людськими і іншими ресурсами. Автоматизація є найбільш дієвим способом підвищення ефективності протікання трудового.

У сучасному суспільстві бізнес, особливо найбільш динамічна його частина – малий бізнес, розглядається як ефективний інструмент розвитку ринкового господарства й форма економічної активності населення.

Раціональній автоматизації малого бізнесу малого бізнесу необхідна вдала декомпозиція задач, що потребують першочергової автоматизації.

Все частіше впроваджуються різноманітні інформаційні системи та частково застосовується автоматизація процесів керування. Мотивація подібних заходів достатньо різна: тут і вплив моди, і бажання «не відстати від конкурента», а найчастіше – це цілком зрозуміле прагнення керівництва підприємства впровадити ефективну й сучасну систему керування, яка:

- Зниження транзакційних витрат, прискорити бізнес-процеси, збалансувати співвідношення між повноваженнями та відповідальністю у підлеглих, а також й самих партнерів;
- Не буде вимагати постійного контролю та відвертати увагу від виконання стратегічних завдань.

Необхідність оптимізації бізнес-процесів, використовуючи інформаційні технології, вкрай бажана, але при цьому слід пам'ятати, що будь-яка система автоматизації є тільки інструментом ефективного керування і ефективно буде працювати тільки в тих умовах, для яких вона створювалася.

Аналізуючи реальний стан із впровадження інформаційних систем і технологій в Україні, слід зазначити, що процеси використання інформаційних технологій істотно відстають від зарубіжних, зокрема це відноситься до малого підприємництва.

Під час впровадження інформаційних систем на сучасних підприємствах необхідно побудувати певний алгоритм. Інформаційні технології є важливим етапом на шляху до досягнення конкурентних переваг, які дозволяють:

- швидко, якісно і надійно виконувати отримання, облік, зберігання і обробку інформації;
- значно скоротити управлінський персонал підприємства, який займається роботою по збору, обліку, зберіганню і обробці інформації;

- забезпечити у потрібні терміни керівництво і управлінсько-технічний персонал підприємства якісною інформацією;
- своєчасно і якісно вести аналіз і прогнозування господарської діяльності підприємства;
- швидко і якісно приймати рішення по усіх питаннях управління підприємством.

Вибір програмного забезпечення повинен базуватися на розумінні його можливостей і недоліків, чіткому усвідомленні цілей використання. Найбільш перспективним напрямом представляється все більш повний взаємозв'язок систем бізнес-моделювання і аналізу з комп'ютерними інформаційними системами для більш якісного управління всіма компаніями.

Отже, застосування різних методик та розробка алгоритму впровадження ІТ дозволить підприємству підвищити якість і ефективність керування в соціально-економічній сфері бізнесу та міста в цілому за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем підтримки прийняття рішень, погодженості і підвищенні якості, оперативності інформаційних процесів і послуг, які, у свою чергу, повинні привести до поліпшення соціально-економічних, науково-технічних, культурних та інших показників життя. Використовуючи сучасні технології, підприємства отримують можливості узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявляють нові канали продажів і розміщення, оптимізувати організаційну структуру, визначати структуру виробництва згідно з законами, покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї діяльності.

Література

1. Самуйлов, К. Е. Основы формальных методов описания бизнес-процессов [Текст] : учеб. пособ. / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, С. Ю. Быков. – М. : РУДН, 2011. – 123 с.

2. Янчук, Т. В. Сучасні парадигми інформатизації малого бізнесу [Текст] / Т. В. Янчук // Вісник Хмельницького національного університету. Т. 2 Економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 81-82.

3. Новаківський, І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств [Текст] / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 425. – С. 285-286.

Паширова В. В., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМТСТВА

"Продуктом" системи управління ринковими можливостями компанії є конкурентні переваги. Подібно до того, як не існує компанії без потреби в її продуктах (послугах), так немає ринкових можливостей без конкурентних переваг.

Конкурентні переваги роблять організацію відомою на ринку, захищають від впливів конкурентних сил.

Конкурентна перевага — це система, яка має будь-яку ексклюзивну цінність, що дає їй перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами.

Концептуально управління конкурентними перевагами підприємства відображає більш ефективний, рівень управління, що забезпечує формування та посилення підприємством конкурентних переваг, який полягає у наступному:

- у досягненні сталого зростання прибутку на розмірах, достатніх задля забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства, нарощуванні його економічного потенціалу;

- в ефективній організаційній структурі управління підприємством;
- у створенні позитивного іміджу підприємства та впізнаваності корпоративного бренду на основі забезпечення високої якості продукції, своєчасного виконання ділових зобов'язань, надання гарантій;
- у випуску якісної та конкурентоспроможної продукції.

І. М. Кірцнер виділяє механізм управління конкурентними перевагами підприємства та представляє його, як систему організаційно та процедурно оформлених елементів, методів та інструментів, що визначають порядок здійснення управлінських впливів на рівень конкурентоспроможності підприємства [1,с.13].

Оскільки механізм формування та управління конкурентними перевагами тісно пов'язаний із п'ятьма конкурентними силами, що визначають прибутковість підприємства, а саме:

- загроза з боку конкурентів;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців;
- суперництво між підприємствами, що діють на ринку;
- загрози з боку продуктів-замінників, створення механізму формування та управління конкурентними перевагами підприємства має ґрунтуватися на певних принципах [2,с.115].

Склад переваг залежить від галузі. Так, для високотехнологічних компаній конкурентні переваги будуть пов'язані головним чином з технічною перевагою, товарними та технологічними інноваціями, для компаній, які обслуговують масовий попит, — це насамперед впізнаваність торгової марки, низькі витрати, територіальне розташування.

До основних з яких належать принципи наукової обґрунтованості, ефективності, безперервності, гнучкості та адаптивності [2,с.55].

Ефективність функціонування механізму полягає у досягненні найкращого результату за мінімальних витрат.

Але сучасні умови визначають необхідність посилення підприємством конкурентних переваг в інтегрованому управлінні. Відмінною особливістю такого управління є правильний підхід для формування завдань управління конкурентними перевагами.

Отже, до основних завдань управління можна зарахувати: управління персоналом; управління якістю продукції; керування інноваціями; стратегічне управління; управління фінансовими ресурсами; управління матеріальними ресурсами та запасами; управління інформаційними ресурсами; управління тимчасовими ресурсами та системою планування; керування продуктивністю праці; антикризове управління підприємством; управління маркетингом; управління цілями ; керування результатами [3,с.100].

Таким чином, управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства слід будувати на основі ексклюзивних цінностей об'єктів. Оскільки цінність це особливе, тобто,внутрішнє складове те, чим підприємство володіє, містить у собі, прагне зберегти чи хоче мати у майбутньому. Як показує світова практика ринкових відносин, взаємозалежне вирішення цих проблем та використання цих принципів гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємств. Виділені завдання управління конкурентними перевагами дозволять системно підійти до визначення основних напрямів у вирішенні питань пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності її суб'єктів господарювання [3,с.101].

Література

1.Кара А.М., Мініна А.П. Аналіз підходів до сутності поняття “конкурентоспроможність” // Азімут наукових досліджень: економіка та управління. 2015. С. 65-67.

2.Закірова І.Р. Методичний інструментарій оцінки конкурентного потенціалу сервісного підприємництва // Азімут наукових досліджень: економіка та управління. 2016. З. 167-169.

3. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: Монографія / [ред.Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник]. - К.: КНЕУ, 2011. - 703 с.

Познякова Т. С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Компетентнісний підхід у практиці управлінні людськими ресурсами почав активно використовуватися з 80-х років ХХ століття. Вперше його узагальнив психолог Д. МакКлелланд, який запропонував при оцінюванні персоналу використати підхід, що ґрунтується на ідеї змінних компетенцій [1, с. 87]. В його основі лежать поняття «компетенція» та «компетентність», які є тісно пов'язаними між собою, але не є тотожними.

Кожен з науковців подає власне визначення поняття «компетенції», але усі вони погоджуються з тим, що компетенції є важливою складовою при виконанні завдань, які поставлені перед підприємством, та ефективним використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів. На думку В. О. Калініна, компетентність є більш широким поняттям, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбувається через здобуття необхідних компетенцій, що складають мету професійної підготовки фахівця [2, с. 8]. Рівень компетентності безпосередньо залежить від його відповідності вимогам компетенції. Людину вважають компетентною, коли в неї розвинуті певні компетенції, які вона здатна

використовувати на основі опанованих знань, вмінь, професійного та власного життєвого досвіду.

Основою для створення механізму функціонування моделі компетенцій є концепція управління людськими ресурсами. Метою цієї концепції є управління складовими людського капіталу, тобто індивідуальними компетенціями усіх працівників. Завдання ускладнюється тим, що хоча людський капітал є головним ресурсом організації, він їй не належить [3, с. 365].

Компетентнісний підхід як інструмент управління людськими ресурсами дає чітке визначення професійних та поведінкових вимог, пред'явлених до робітника в залежності від його керівного рівня, професії, займаної посади та виконуваних завдань. Для успішного створення та впровадження моделі компетенцій необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Залучення до розробки моделі робітників, які в майбутньому будуть використовувати дану модель.
2. Прагнення до того, щоб розроблені стандарти поведінки підходили усім користувачам моделі, а форми використання відповідали корпоративним інтересам.
3. Формування прозорої системи при розробці моделі компетенцій: надання робітникам підприємства повної інформації про моделі компетенцій, для яких цілей вони розробляються.

В свою чергу, для успішного функціонування концепції управління людськими ресурсами, необхідна наявність дієвого механізму реалізації вимог замовника кадрів, основний елемент якого – це система оцінювання компетенцій і регламент проведення цього оцінювання. При наявності та функціонуванні усіх перелічених складових, механізм буде мати змогу забезпечити розвиток системи на більш високому якісному рівні.

Для організацій найбільш оптимальним вважається набір з 8-12 компетенцій. Модель з великою кількістю стандартів, важко застосовувати,

адже у надмірно докладній моделі важко відокремити конкретні компетенції, вона стає складною у розумінні.

Використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами дозволить:

- оцінити кадровий потенціал;
- розробити програму розвитку та навчання персоналу;
- сформувати кадровий резерв за рівнем кваліфікації або за коефіцієнтами придатності та розробити напрямки розвитку підрозділів;
- спростити відбір та проведення інтерв'ю;
- підвищити мотивацію персоналу;
- сформувати корпоративну культуру;
- розробити чітку та зрозумілу систему оплати праці.

Напрямами кадрової роботи щодо використання компетенцій на підприємстві служать результати оцінки якості персоналу щодо:

- професійного розвитку (навчання) персоналу;
- оптимальної ротації кадрів на різних рівнях;
- планування кар'єрного зростання на основі об'єктивних критеріїв та правил, відомих кожному працівнику.

Побудова функцій управління на основі компетентнісного підходу допоможе підприємству реалізувати бізнес-стратегію та активізувати самоорганізацію персоналу за рахунок розвитку знань та індивідуальних здібностей. Поняття «компетенцій» інтегрує елементи управління персоналом в одне ціле, адже зазвичай модель розробляється не для кожного робітника індивідуально, а цілого функціонального відділу, що дозволяє використовувати її для великих груп співробітників. Тобто на сьогоднішній день компетенції – це найбільш універсальний інструмент реалізації кадрових програм розвитку [4, с. 120].

Література:

1. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. № 23. С. 86-90.
2. Калінін В. О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Житомир, 2005. 20с.
3. Волобоєва І. О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 360–366.
4. Довгань Л. Є., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2011.

Поліщук А. А., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кожне підприємство ставить перед собою цілі, яких прагне досягнути. Чим більше компанія, тим більше цілей вона має на меті досягти. Вони відрізняються за характеристиками (строками виконання, значущістю для компанії, за змістом і тощо). Тому перед менеджерами стоїть завдання - організувати діяльність підприємства таким чином, щоб узгодити їх між собою та виконати у строк.

В 60-х роках XX століття організації починають використовувати інструменти цільового управління на практиці. Успіх підприємств, які використовували варіанти цільового підходу в управлінні, сприяли поширенню його застосуванню. На сьогоднішній день відомі різні моделі та методи управління, які базуються на цільовому підході. Вони можуть

відрізнятися одне від одного, але головне залишається спільним – мета є визначальним елементом управління.

Цільовий підхід — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [1].

Цільовий підхід вимагає розробки ієрархії цілей, де найвищим рівнем є місія підприємства. Місію необхідно розбити на цілі та способи їх досягнення, визначити пріоритетність та черговість їх виконання.

Цілі – це деталізація місії, конкретні результати, які мають бути досягнуті до певного терміну. Вони мають бути сформовані в формі, доступній при управлінні процесом їх реалізації. Деталізувати ціль означає розписати шляхи реалізації, засоби досягнення, навести перелік окремих завдань та ресурсів, які знадобяться для її виконання.

Для ефективного виконання цілей вони мають бути:

- конкретними та вимірними;
- орієнтованими в часі (мати певні строки);
- досяжними;
- гнучкими та адаптивними;
- пов’язаними з системами винагород;
- узгодженими по вертикалі та горизонталі.

Для зручності та наочності під час розробки цілей використовують такий інструмент стратегічного планування як «дерево цілей». Фахівці CGIAR (Консультативної групи із Міжнародних досліджень сільського господарства) описують цей інструмент як «поділ загальної цілі, що не підлягає виміру, на проміжні та елементарні підцілі шляхом визначення їх причинно-наслідкових зв’язків гарантує, що система оцінки буде введена в

експлуатацію. Розщеплення спільної мети на підцілі зазвичай називають «деревом цілей» [2].

Метод «дерева цілей» полягає у графічному відображенні послідовних зв'язків між місією підприємства та цілями.

Процес управління організацією за цільовим підходом здійснюється в декілька етапів.

1. Розробка довгострокових цілей організації (стратегічне планування).
2. Оцінка діючої організаційної структури управління.
3. Розробка цілей структурних підрозділів.
4. Доведення обраних цілей до підрозділів.
5. Доведення цілей безпосередньо до кожного виконавця.
6. Реалізація цілей.
7. Оцінка досягнутих результатів.
8. Коригування цілей.

Перевагами цільового підходу в управлінні підприємством є:

- відповідність цілей відділів та працівників цілям організації;
- допомагає опрацювати ефективні методи контролю;
- концентрація зусиль персоналу підприємства на поставлених цілях та їх досягненні;
- покращення показників діяльності підприємства на всіх рівнях організації за рахунок постановки та досягнення цілей;
- участь працівників у визначенні та досягненні цілей, покращенні їх мотивації до праці та досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства [3, с. 8].

Важливим елементом досягнення місії підприємства є почергова реалізація кожної цілі, що при грамотній організації веде до реалізації головної цілі підприємства - місії. Для того, щоб дотримуватися завданого напрямку стратегії, підприємство надає владні повноваження на нижні ланки управління заради досягнення критеріїв на місцях [4, с. 66].

Література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
2. Глосарій відділу ООН з питань освіти, науки і культури [Електронний ресурс] / Визначення терміну «дерева цілей» – Режим доступу: <http://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/Arbre%2520des%2520objectifs>
3. Кабанов А. І. Сутнісні аспекти та цільовий підхід управлінні інноваційним потенціалом персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №3. С. 5-9.
4. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 19.

Пухлик М. О., магістрант
Балабаш О. С., к.е.н., доцент
Кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Поліграфічна промисловість — галузь економіки, що об'єднує підприємства, які виготовляють друковану продукцію, є матеріально-технічною базою для видавничої справи. В Україні галузь посідає особливе місце в структурі національної економіки, її продукція призначена насамперед для задоволення освітніх, наукових, культурних та інформаційних потреб суспільства.

За офіційними даними, щорічно кількість зареєстрованих суб'єктів видавничо-поліграфічної справи збільшується.

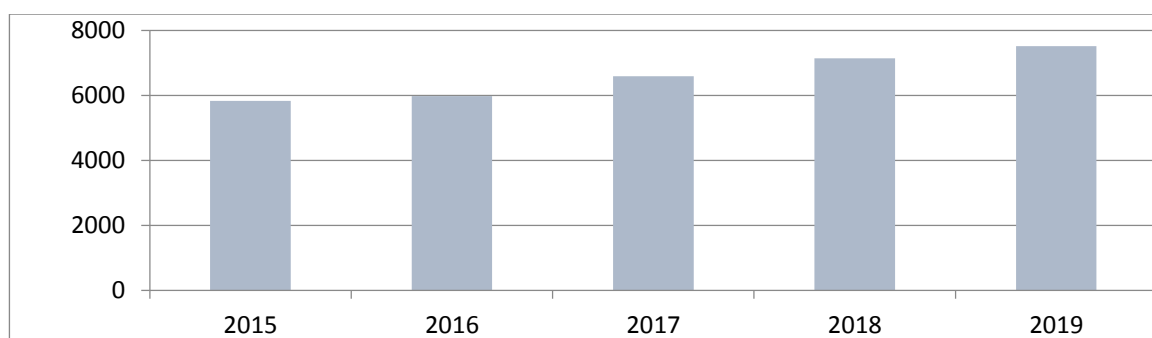


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств видавничо-поліграфічної галузі у 2015-2019 рр., Україні

У середньому, кожного року кількість суб'єктів збільшується на 6,6%.

Динаміка фінансових результатів поліграфічних підприємств України (рис.2) є не рівномірною. У 2019 р. було реалізовано продукції на 10584,9 млн.грн., що на 4 % менше попереднього року.

Важливим чинником падіння споживання поліграфічної продукції є зниження реальних доходів українців. На це вплинули :- війна в Україні; – зростання інфляції; – падіння реального ВВП, зростання безробіття.

Позитивним моментом є зростання попиту на українські книги. Дуже вплинули на падіння споживання зниження падіння обсягів продажів друкованих засобів масової інформації (газет, журналів).

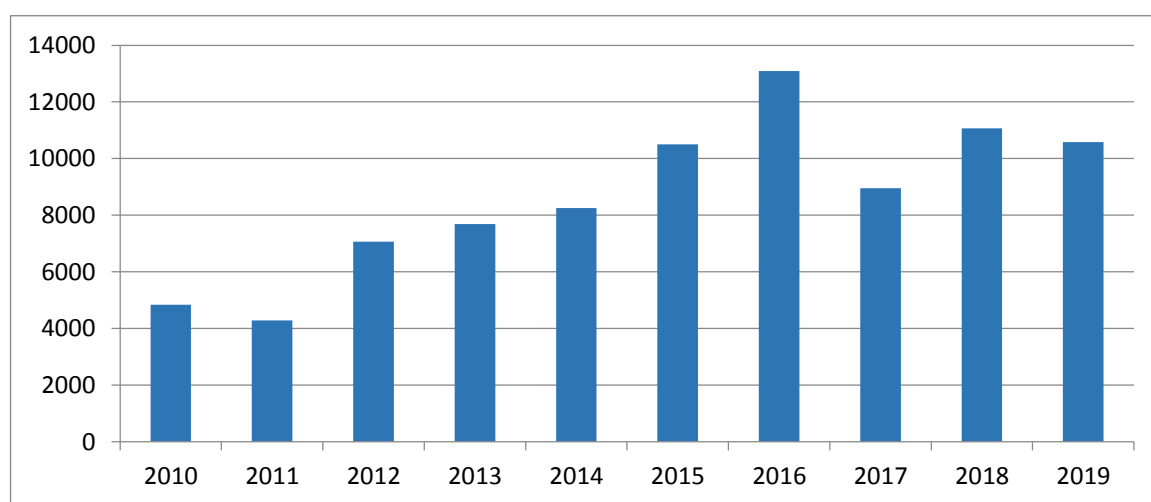


Рис. 2. Динаміка обсягу реалізованої продукції поліграфічними підприємствами України, млн. грн.

Єдиним видом друкованої продукції, що зростає з високими темпами є виготовлення рекламної продукції (проспекти, плакати) — 31,2% в

середньому щорічно.

Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, всі галузі української промисловості зазнають різних втрат, однак у короткостроковій і довгостроковій перспективах оптимізм об'єднує промисловість. Найкраще зберігають та/або відновлюють виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття). Поліграфія до них не належить.

Наведемо найкращі та найгірші показники завантаженості підприємств різних галузей (рис.3).

Поліграфічна промисловість знаходиться у складному положенні, оскільки лише 64 % підприємств працюють на більше ніж на 50 % можливих потужностей.

Систематизуємо виділені фактори та проведемо їх оцінювання з використанням методу PEST-аналізу.

Результати PEST-аналізу представимо у таблиці 1.

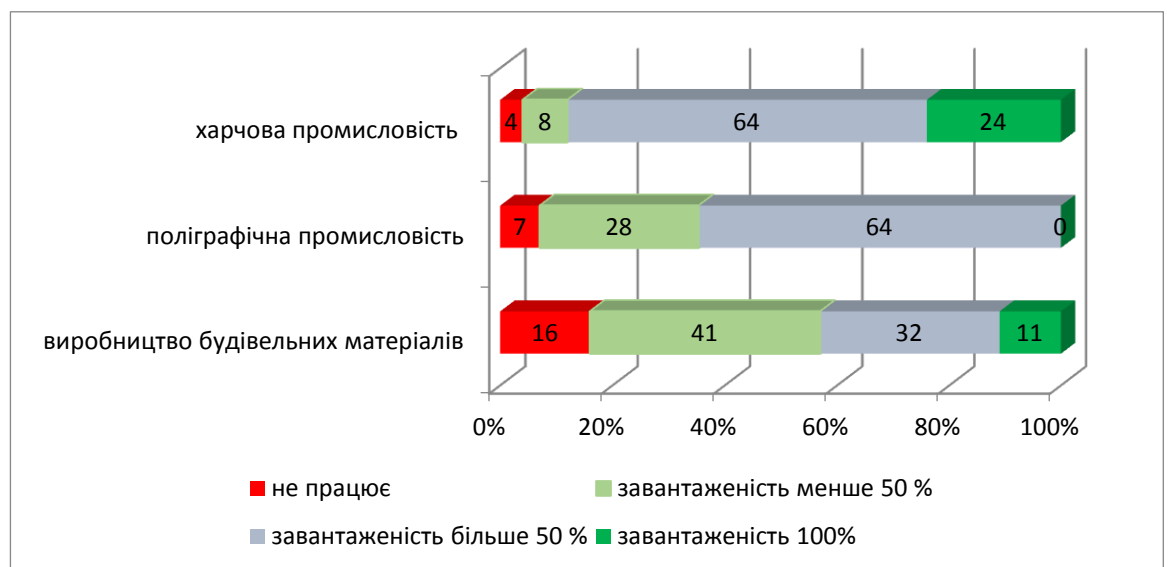


Рис. 3. Відсоток завантаженості підприємств галузей України, порівняно із довоєнним періодом.

За результатами оцінювання було встановлено, що всі групи факторів мають негативний вплив. Найбільший серед них чинять економічні фактори, а саме: військова агресія російської федерації, зниження попиту, зниження

платоспроможності населення, перехід від друкованих до цифрових носіїв інформації, коливання цін на сировину та інші. Позитивний вплив мають – державна підтримка галузі, відмова від російської книги, зменшення кількості конкурентів у результаті релокації та банкрутства, розвиток інноваційних видів друку.

Отримані результати аналізу дають можливість стверджувати, що у надзвичайно складних умовах, що склалися не тільки для підприємств поліграфічної галузі, для успішного існування підприємства змушені постійно адаптуватися до мінливих умов середовища, розробляючи відповідні управлінські рішення та впроваджуючи відповідні заходи з їх реалізації.

Таблиця 1

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища підприємств поліграфічної промисловості за методом PEST-аналізу

Політичні (P)	Економічні (E)
Обмеженість діяльності в умовах воєнного стану	Зниження попиту у порівнянні з довоєнним періодом
Державна підтримка та популяризація української книги	Зменшення кількості конкурентів у результаті релокації та банкрутства
Військова агресія в країні	Коливання цін на сировину
Всього	Всього
Соціальні (S)	Технологічні (T)
Зниження інтересу до читання	Перехід друкованих ЗМІ у онлайн-формати
Відмова читачів від російської книги	Перехід від друкованих до цифрових носіїв інформації
Зниження платоспроможності населення	Розвиток інноваційних видів друку
Всього	Всього

Романенко Є. Є., студентка

Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Ефективність у сфері управління компанією стає все більш важливим фактором досягнення та збереження конкурентної переваги. Це є прямим результатом зростання значення знань як джерела конкурентоспроможності підприємства. Динамічний розвиток питань управління персоналом, людськими ресурсами та кадровою функцією має важливе значення для функціонування підприємств у мінливих умовах. Наразі, концепції управління людськими ресурсами набувають динамічного розвитку внаслідок функціонування підприємств у різних соціально-економічних умовах, особливо потоку робочої сили.

Початки сучасного розуміння управління людськими ресурсами з'явилися в 1980-х роках в рамках альтернативних підходів до розуміння керівництва персоналом. Сприятливим фактором еволюції стало підвищення значення компетенцій практично у всіх професійних групах і перегляду поглядів на місце й роль людей в організації. Новий підхід характеризувався уявленнями до динамічних взаємозалежностей між завданнями у сфері людських ресурсів компанії та їх зв'язками з її стратегією [1, с. 17].

У літературі з цього питання найчастіше припускають, що найважливішими компонентами людського ресурсу є знання, здібності, навички, здоров'я, ставлення та мотивація. Суб'єктами ресурсу є окремі співробітники, і саме вони в основному визначають масштаби залучення до виконання поставлених завдань. Звідси випливає, що підприємство має обмежену владу над людськими ресурсами, але воно може і повинно належним чином розвивати та винагороджувати їх, підвищуючи прихильність працівників до досягнення поставлених цілей і завдань [2, с. 31].

Управління людськими ресурсами має функціональний, інституційний та інструментальний вимір. У функціональному вимірі воно включає організацію окремих завдань й діяльності в процесах створення вартості. Стратегічне управління людськими ресурсами — це передбачення майбутнього людського капіталу для досягнення конкурентної переваги шляхом надання цінності зацікавленим сторонам, а потім створення програм для досягнення цілей.

Одним із найважливіших завдань управління людськими ресурсами є посилення мотивації та відданості співробітників для підвищення ефективності бізнесу та збереження талантів. Мотивування - це процес заохочення працівників для прояву власних здібностей та зусиль до діяльності, яка допоможе досягти цілей організації та водночас дозволить їм задовольнити власні потреби. Відданість пов'язана з ототожненням цілей і цінностей співробітників з цілями і цінностями організації [3, с. 24].

Методами створення організації, орієнтованої на високий рівень відданості є:

- створення кар'єрних сходів і висока оцінка характеристик співробітників, таких як прихильність і здатність до навчання на всіх рівнях організації;
- високий рівень функціональної гнучкості та відмова від потенційно жорстких описів трудових відносин;
- зниження ступеня ієрархії та усунення відмінностей між рівнями ієрархії;
- опора на команду в таких питаннях, як поширення інформації, побудова роботи та розв'язання проблем;
- проектування робочих місць як свідомо дія управлінського персоналу, спрямована на створення робочих місць;

- політика боротьби з вимушеним звільненням або надлишком працівників і гарантії постійної зайнятості з можливістю використання тимчасових працівників для пом'якшення коливань попиту на робочу силу;
- нові форми оцінки та системи винагород;
- високий рівень залучення працівників до управління якістю [4, с. 192].

Належне управління людськими ресурсами зберігає свою актуальність, адже впливає головним на результат конкуренції та попиту підприємств на компетентних працівників. Ефективність у цій сфері управління компанією стає все більш важливим фактором досягнення та збереження її конкурентних переваг. Динамічний розвиток питань управління людськими ресурсами, людськими ресурсами та кадровою функцією свідчить про її надзвичайно важливе значення для функціонування підприємств у мінливих умовах.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб., 2008. 832 с.
2. Беа Ф.К., Дихил Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. М., 1999. 928 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2002. 332 с.
4. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. К.: МАУП, 1996. 346 с.

Рубан А. С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Пандемія сильно вдарила по економіці всього світу. Компанії оперативного пристосовуються до мінливих потреб своїх співробітників, споживачів і постачальників, вирішуючи при цьому фінансові та операційні проблеми [1, с.93]

Мотивація стабілізує все підприємство. [2, с.227] Саме цей інструмент необхідно використовувати для успішності компанії: мотивувати працівників. Слід розглянути невеликий принцип для кращого розуміння: у працівників виникає потреба, далі формується мотив. Під час формування мотивів у працівника слід розглянути основні види мотивації, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві. За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет-порталу “rabota.ua”, було виявлено, що для 64% працівників дуже важливою є матеріальна мотивація, а для 36% працівників вагомим є нематеріальна. [2, с.228] Матеріальні стимули лідують, що виявляється в ситуації: роботодавець пропонує найвищу заробітну плату – автоматично отримує статус найпривабливішого серед роботодавців. Важче залучити висококваліфікованого спеціаліста, якщо роботодавець пропонує заробітну плату нижчу. Таким чином, важливою метою можна визначити такий момент, як утримання балансу матеріальних інтересів, що виражені в аналізі таких факторів, як: вільні робочі місця, рівень заробітної плати, навчання та доступність робочої сили тощо [3, с.115].

Заробітна плата займає лідерські позиції серед мотиваційних чинників в Україні. Такий мотивуючий фактор, як заробітна плата, обіцяє цінний ефект, за умови, якщо існує її зв'язок з такими якісними характеристиками, як освіта, кваліфікація, посада, загальний стаж, продуктивність праці та досвід роботи працівника, не менш важливі принципи справедливості.

Менший мотиваційний вплив має не грошова матеріальна мотивація [2, с.228].

Для полегдження механізмів роботи в підприємстві, використовують наступні інструменти: постійна відкрита комунікація, наради та мітинги; фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди; регулярне анкетування; релокаційні бонуси; додаткові системи захисту та безпеки; тренінги для розвитку лідерства та робота з цінностями; змістовна робота; здоров'я, безпека та благополуччя; довіра до ТОП-менеджменту; здатність до зростання. [4, с.4]

Поточний кризис не має викликати занепокоєння. Він може трансформуватися в стимул до розробки більш ефективних стратегічних рішень. Мета антикризисного менеджменту важлива для того, щоб підприємства могли краще підготуватися до майбутніх криз та зменшити їхній вплив [5].

Ключ до реалізації стратегій компанії та зміцнення її позицій на ринку - мотивовані співробітники [3, с.114].

Література

1. Бойкова А. В. Международный опыт функционирования оборонных предприятий в условиях пандемии коронавируса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 5-1. С. 92-94
2. Власенко О.С. Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи //Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 17. С.227-228
3. М. Єщенко; П. Флоркевич Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства // Galician ecomomik journal. 2022. No 1 (74). С. 114-115

4. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни // Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 40. С.4

5. Трофимова Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии COVID-19 // Вестник университета: стратегии и инновации. 2020. № 11. С.64

Сєров М.Ю., студент
Зварич Л.В., старший викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського економічного університету

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Щоб ваш бізнес працював безперебійно, ви повинні приймати прості та складні рішення. І кожне ваше рішення може вплинути на успіх компанії в довгостроковій перспективі. Як керівник, ви повинні забезпечити безперервну роботу та зростання бізнесу, і це може бути значно простішим за допомогою інформаційних технологій.

Використання інформаційних технологій у бізнес-операціях підприємства сьогодні є незамінним. З їх допомогою надається інформація всім особам, які приймають рішення, а саме допомагають пришвидшити процеси та підвищити ефективність діяльності. Крім того, це дозволяє керівникам відділів краще співпрацювати зі своїми командами для виконання рішень, а також надає можливість інформувати співробітників про те, як виконувати завдання, які принесуть користь компанії.

Інформаційні технології через бізнес-інформаційні системи підтримують тих, хто приймає рішення, різними способами, дозволяючи керівникам підрозділів краще приймати оперативні та стратегічні рішення.

Людям, яким доручено вирішувати ділові питання, потрібен доступ до інформації, щоб підготувати та обґрунтувати свій вибір. Дані можна

отримати з записів клієнтів, фінансових звітів, ринкових тенденцій, профілів конкурентів та інших корпоративних деталей. Щоб отримати доступ до таких великих обсягів даних, компанія може скористатися надійною системою керування даними, яка може зберігати інформацію в центральному місці, доступному через безпечну мережу.

Технологія може пришвидшити збір даних, щоб допомогти менеджерам компанії приймати рішення швидше та ефективніше. Пропонуючи мережеві зв'язки між споживачами та центральною базою даних компанії, підприємство збиратиме поточні дані про продажі та може приймати рішення на основі нової інформації.

Перш ніж рішення буде прийнято або реалізовано, воно має пройти кілька етапів, включаючи підготовку, структурування, прийняття та управління. Вимоги до даних для кожного етапу відрізняються. Якщо організація інвестує в програмне забезпечення бізнес-аналітики, то вони зможуть вибирати, аналізувати дані та на їх основі вирішувати, що найкраще для компанії.

Для багатьох компаній прийняття рішень — це процес, в якому беруть участь відділи або група зацікавлених сторін. За допомогою інструментів технологічної співпраці вони можуть об'єднатися для обговорення та прийняття рішення щодо нового проекту, наприклад розробки нового продукту чи нової маркетингової стратегії. Технологія може вплинути на процес прийняття рішень, а саме прийняття рішень може багатьма способами підвищити продуктивність бізнесу.

Моніторинг продуктивності та ефективності робочої сили теж сприяє успіху компанії. Інформаційні технології можуть допомогти проаналізувати їх ефективність і виявити тих, хто має проблеми або погано працює. Це допоможе відділу кадрів найняти когось нового або знайти способи підвищити якість наявної робочої сили, щоб зробити їх більш активними та продуктивними для фірми. Визначивши проблемні області для наявної

робочої сили, керівництву можливо приймати більш обґрунтовані рішення про те, як розподілити робоче навантаження, по-іншому розподілити ресурси або знайти більш ефективні способи виконання роботи.

Успіх бізнесу залежить від того, наскільки добре підприємство протидіє конкурентам. Інтегрування спеціальних сучасних технологій у виробництво продукції, з метою покращення її якості або надання клієнтам додаткових послуг, дає можливість організації збільшити частку ринку свого продукту, робіт, послуг.

Необхідно зазначити, що б передбачити наслідки та ризики ключових бізнес-виборів підприємств, командам управління бізнесом вже недостатньо тільки особистого досвіду, тому інформаційні технології необхідно інтегрувати з існуючими бізнес-процесами на підприємстві з метою оптимізації виробничих операцій, а також підвищення їх ефективності та продуктивності.

Отже, інформаційні технології допоможуть у прийнятті обґрунтованих рішень, які, обов'язково, позитивно вплинуть на фінансово–господарчу діяльність компанії.

Література

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : Навч. посіб. // К.: КНЕУ. 2013.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник // Київ: ЦУЛ. 2015.
3. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: Навч. посіб. // К.: КНЕУ. 2013.

Серов М. Ю., студент

Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Нині у нашій країні підвищення ролі кадрових служб продиктовано такими об'єктивними обставинами:

1. Сьогодні суттєво змінилися умови, у яких кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого у часі дефіциту трудових ресурсів до надлишку. Головними резервами стають найкраще використання кадрів, оптимальне їх розподіл за робочими місцями, зростання навантаження кожного члена колективу.

2. Реалізація перебудови кадрової політики тягне у себе розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності у вирішенні кадрових проблем. Нині кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність обмежується переважно вирішенням питань прийому та звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей та схильностей, професійного та посадового просування працівників відповідно до їх ділових та особистих якостей.

3. Зменшення чисельності працівників має бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а отже, і вищою кваліфікацією працівника[1].

Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватись у таких напрямках:

- Широке використання активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних підприємства та галузі працівників. Основною формою залучення необхідних спеціалістів та кваліфікованих робітників для підприємств мають стати договори з навчальними закладами.

- Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки та профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці[2].

Актуальна сучасна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки та технології у галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів:

- Активізація діяльності кадрових служб зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів.

- Зміцнення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

- Оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно у зв'язку з цим визначити у галузях та регіонах ті наукові організації та консультаційні фірми, які розроблятимуть кадрові проблеми надавати практичну допомогу кадровим службам.

- Забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості, що вимагає від працівників з кадрів дотримання порядку працевлаштування та перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм встановлених пільг та компенсацій[3].

Концепція розвитку людських ресурсів фокусується на саморозвитку, який в ідеалі здійснюється на трьох рівнях: індивідуальний рівень, груповий рівень, організаційний рівень.

Основним засобом формування людських ресурсів організації є добір кадрів.

Для успішного відбору першорядне значення має визначення критеріїв, на підставі яких прийматиметься рішення про переваги тих чи інших претендентів.

Організація повинна встановити, робота яких категорій персоналу підлягає регулярній оцінці. Залежно від того, яка категорія працівників оцінюватиметься, змінюються і зміст системи оцінки, і критерії та методи, що використовуються.

Розвиток персоналу також неможливо уявити без планування та реалізації кар'єри конкретних працівників. Кар'єра визначається як успішне просування вперед у тій чи іншій галузі діяльності [4].

Література

3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. [з грифом МОН] / Л. В. - К.: ЦУЛ, 2011.
4. Федулова Л.І. Економіка знань: -К.: Ін-т екон.та прогноз НАН України,2009.
5. Управлінська ефективність керівника / Чуркіна М., Жадько Н.М.: Альпіна Бізнес-букс, 2009.
6. Корольов О. Г. Формування компетенцій менеджерів різних рівнів для інноваційної економіки// Ініціативи XXI століття. - 2012.

Сман М. А., студент
Піскун А. В., к.е.н., ст. викл.
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
 ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗВИТОК ТРАНСКОРДОННОГО
 СПІВРОБІТНИЦТВА**

В даний час, коли українська економіка досить відкрита, зовнішньоекономічна діяльність країни є характерною рисою її економічного розвитку. Зараз країна гостро потребує висококваліфікованих фахівців усіх рівнів. По-перше, це стосується міжнародних експертів. Адже багато українських організацій підтримують ділові стосунки з іноземними партнерами і мають у своєму складі спеціальний відділ, відповідальний за глобальну співпрацю та просування продукції компанії на міжнародний ринок

Зовнішньоекономічна діяльність - це сукупність філій, об'єднань, підприємств і закупівельних організацій, які систематично виробляють і реалізують різноманітні експортні ресурси, споживають імпорتنі товари (послуги), здійснюють різноманітну зовнішньоекономічну діяльність.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється лише на рівні органів державної влади та управлінсько-господарських організацій.

У першому випадку вона спрямована на створення основи співробітництва між країнами, створення правових і торговельно-політичних механізмів для ефективного розвитку економічних зв'язків, у другому – на укладення та виконання контрактів та інших угод у рамках цивільного права [2].

Серед методів управління зовнішньоекономічною діяльністю найкраще вибрати економічний метод, що включає вдосконалення управління різними процесами підприємства, особливо системою ціноутворення, бізнес-планування розвитку підприємства, систему оцінки діяльності підприємства (бенчмаркінг), кредитне планування та оптимізація зовнішньоекономічного розрахунку, мотивація працівників до особистої діяльності, керівництво до досягнення мети керівництво діяльністю [3].

Транскордонне співробітництво є ключовим елементом політики ЄС щодо своїх сусідів. Він підтримує сталий розвиток зовнішніх кордонів ЄС,

допомагає зменшити відмінності у рівнях життя та вирішує спільні виклики вздовж цих кордонів.

Вперше це було визнано в регламенті Європейського інструменту сусідства та партнерства (ENPI) на період 2007-2013 років.

Це було підтверджено в регламенті Європейського інструменту сусідства (ENI), прийнятому в березні 2014 р. на період 2014-2020 рр. [4].

Сьогодні транскордонне співробітництво відбувається як на міждержавному рівні, так і на рівні територіальних громад, їх представницьких органів та місцевих адміністрацій. Така співпраця сприяє розвитку соціальної та економічної інтеграції на прикордонних територіях і створює нові можливості для її розвитку, включаючи розвиток економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних та інших відносин та обмін досвідом [5].

Реалізація виваженої політики у сфері транскордонного співробітництва сприятиме посиленню економічної діяльності суб'єктів господарювання на прикордонних територіях, сприяючи тим самим зовнішньоекономічній діяльності всього суб'єкта господарювання.

Оскільки широкі можливості співпраці формують необхідні стимули, з одного боку для українських підприємців, з іншого боку для потенційних іноземних партнерів, оскільки координація партнерства та спільних ділових дій може підвищити фінансові результати організації ефективніше з конкурентами [6].

Література:

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як навчальна дисципліна URL: https://kursoviks.com.ua/bd_ekonomika/menedzhment-ved
2. Суть та передумови формування менеджменту зовнішньоекономічної діяльності URL: <http://referat-ok.com.ua/work/sut-i-predposylki-formirovaniya-mene/>
3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА URL: <https://economy-lib.com/formirovanie-effektivnogo-mehanizma-upravleniya-vneshneekonomichesk>

4. Транскордонне співробітництво
URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/cross-border-cooperation_en
5. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва
URL: <https://www.vin.gov.ua/invest/mizhnarodne-spivrobitnytstvo/639-transkordonne-spivrobitnitstvo>
6. Стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації концепції транскордонного співробітництва
URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6475&i=2>

Стемберська М. В., студентка
Піскун А. В., к.е.н, ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК (SCM)

Інформаційні системи та технології у сфері управління організацією – це методи, які дозволяють оптимізувати робочі процеси на підприємстві для того, щоб максимізувати прибуток. Метою використання інформаційних технологій на підприємстві є вирішення завдань в управлінні об'єктами та процесами.

Основні функції інформаційних технологій представимо на рис. 1.



Рис. 1. Функції інформаційних технологій.

Джерело: складено автором за даними [1].

Розглянемо основні концепції, згідно з якими інформаційні технології задіяні на виробництві (табл. 1).

Таблица 1

Оперативне регулювання	це означає, що здійснюється в режимі реального часу
Наскрізне адміністрування	підтримка для повного циклу менеджменту (збір даних, складання плану, інформування потенційних виконавців, перевірка виконання завдання).
Мережеве регулювання	концепція, якою виділяють вертикальні і горизонтальні напрямів роботи фірми. Це допомагає автоматизувати частину управління та підвищити отримуваний прибуток від комерційної діяльності.
Адаптивність	принцип, за яким системи управління технологічними процесами та інформаційні технології підлаштовуються під існуючі умови.

Джерело: складено автором за даними [2]

SCM (Supply Chain Management, управління ланцюгами поставок) — прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації та управління різними етапами постачання на підприємстві, та управління усіма потоками інформації про сировину, матеріали, продукти, послуги, які виникають і трансформуються під час виконання логістичних і виробничих процесів на підприємстві.

Метою даної стратегії є отримання вимірного сукупного економічного ефекту (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію, підвищення прибутку).

Розглянемо, які дві підсистеми включає у себе SCM-система на рис. 2.



Рис. 2. Склад SCM-системи. *Джерело: складено автором за даними [3].*

SCM-систем вирішують наступні завдання: покращення рівня обслуговування; налагодження виробничих циклів; реалізація складських

запасів; зростання продуктивності підприємства; підвищення рівня рентабельності; контроль за виробничим процесом.

SCM-рішення дають змогу розробити оптимальний план, використовуючи існуючі технологічні лінії та деталізуючи, що має бути виготовлено, коли та в якому порядку, враховуючи обмеження виробничих потужностей, сировину та матеріали, розмір партії та переналагодження обладнання на випуск нового продукту. Це допомагає досягти високого ступеня задоволення потреб з мінімальними витратами.

Література

1. Новаківський І. І., Грибик І. І., Смолінська Н. В. Інформаційні системи в менеджменті // Адаптивний підхід. 2019. С. 85-91.
2. Michael H. Hugos. Essentials of Supply Chain Management // 4th Edition. 2018. С. 10-13.
3. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок // Випуск 14. 2019. С. 734-736.

Снігірьова В. І., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ

Найбільшою особливістю управлінського мислення 1990-х років — як у теорії, так і на практиці — є, перш за все, інтернаціоналізація менеджменту, колективне розуміння нових реалій, що виникають унаслідок поглиблення міжнародного поділу праці, зростання конкуренції та взаємозалежності. Світова економіка, розвиток транснаціональних корпорацій. Створити міжнародну інформаційну систему, яка об'єднує інші структури власності.

З публікацією численних книг з менеджменту, розповсюдженням програм навчання менеджменту серед мільйонів, розповсюдженням управлінського досвіду в різних країнах за допомогою опитувань, розвитку «ситуації», широких міжнародних зв'язків учених і практиків, управлінська мудрість стає все більш доступна всім, хто її потребує [1].

В умовах становлення ринкової економіки основні напрями вдосконалення управління підприємством можна сформулювати так:

1. Удосконалити технології та регулярні процедури управління.
2. Інтегроване управління якістю та продуктивністю є ключовим елементом забезпечення конкурентної переваги компанії на ринку.
3. Опанувати основні принципи управління проектами та планування інвестицій.
4. Використовуйте антикризовий менеджмент.
5. Підготовка керівників і розвиток професійних навичок загального персоналу [2].

Розглянемо детально основні підсистеми організаційної структури та їх роль в управлінні бізнесом.

Робота, яку фактично виконує виробнича підсистема, безпосередньо пов'язана із загальною структурою перетворення вхідних цінностей у кінцеві результати, які приносять прибуток бізнесу.

Підсистема управління в структурі управління підприємством займається вирішенням виробничих завдань. Його структура така: рада директорів підприємства; відділ кадрів; загальний відділ; юридична служба; служба охорони праці; фінансовий відділ.

Системи безпеки включають різні відділи підприємства, які виконують роботу, пов'язану з безпекою важливих видів діяльності перших двох підсистем. Як правило, система безпеки складається зі служб, які обробляють наступне:

- господарські приміщення;

- розвиток інженерних мереж і комунікацій;
- послуги з харчування [3].

На даний момент характеристики сучасного організаційного менеджменту можна підсумувати як:

- 1) швидкий розвиток організаційної культури;
- 2) стратегічне управління та стратегічне планування, що використовуються у зростаючій кількості управлінських ситуацій;
- 3) сучасні методи та методи управління, розроблені в комерційних організаціях, поширюються на некомерційні сектори, включаючи державний сектор;
- 4) формування та розвиток нових спеціальних типів менеджменту [4].

Література:

1. «Перспективні напрямки розвитку менеджменту» Отримано з сайту: <https://studfile.net/preview/2384879/page:4/>
2. «Основні напрямки вдосконалення управління підприємством» Отримано з сайту: https://studwood.net/1086538/menedzhment/osnovnye_napravleniya_overshenstvovaniya_upravleniya_predpriyatiem
3. «СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ВЗАЄМОДІЯ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ» Отримано з сайту: <https://businessideas.com.ua/manage-finances/struktura-upravleniya>
4. «ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ» Отримано з сайту: https://royallib.com/read/avtorov_kollektiv/teoriya_upravleniya_shpargalka.html#0

Тіханська А. С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

**ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ
 МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Невисокі показники оплати праці є однією з ключових негативних чинників економічного стану держави і будь-якого працівника. В даний період є велика кількість методів, концепцій, шляхів з метою мотивування персоналу, один з них вважається підвищення заробітку працівника. При підвищенні трудових доходів буде підвищуватися інтерес працівників у праці і в подальшому це продуктивно позначиться на роботі підприємства, організації тощо. Таким чином, розвиток, збільшення трудових доходів населення вважається на сьогоднішній день не тільки першою умовою мотивування, але і однією з найважливіших проблем.

Для більшості населення України основним джерелом формування доходу є трудові доходи. Процес формування доходів пов'язаний з широким спектром актуальних проблем – зокрема, порушення його нормального перебігу спричиняє в суспільстві надмірну диференціацію за доходами та бідність, обумовлює зростання обсягів соціальних трансфертів та відповідних бюджетних витрат, покриття яких за складних соціально-економічних умов здійснюється здебільшого через грошову емісію, що прискорює інфляцію і, відповідно погіршує становище вразливих верств населення, а також не раціональний розподіл валюти підприємства між робітниками [1].

У процесі розвитку механізму мотивації персоналу важлива роль належить трудовим доходам населення. Хоч і праця в нашій країні, на відміну від високо розвинутих країн, розглядається лише як джерело заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня якості життя, після чого гроші стануть умовою нормального психологічного стану і зберігання людської гідності.

Незважаючи на те, що праця у нашій державі, на відміну від високо розвинутих країн, розглядається тільки як ресурс заробітку, можна припустити, що необхідність у грошах буде підвищуватися аж до певної

межі, яка залежить від рівня якості життя, вже після цього гроші стануть умовою нормального психологічного стану і зберігання людської гідності.

Рівень трудового доходу робітників на значному рівні встановлює можливості повного відтворення робочої сили, а внаслідок того і силу мотивації. Визначена на рівні держави мінімальна заробітна плата вважається державною гарантією для всіх категорій найманих працівників і не підлягає зниженню на рівні галузі та підприємства.

На 1 жовтня 2022 р. розмір мінімальної заробітної плати встановлено у сумі 6700 грн. Прослідкувати зміну розміру заробітної плати можна у таблиці 1 [2].

Таблиця 1. - Динаміка розміру мінімальної заробітної плати в Україні у 2020-2022 рр.

Показники	01.09.2020	01.01.2021	01.12.2021	01.01.2022	01.10.2022
Мінімальна заробітна плата, грн.	5000	6000	6500	6500	6700

Аналізуючи дану таблицю можна сказати, що починаючи з вересня 2020 року мінімальна заробітна плата значно збільшується, що позитивно впливає на становище населення але низький рівень трудових доходів і основної її форми заробітної плати зумовлює наявність цілого ряду негативних наслідків, які підтверджують, що реальна ситуація є загрозою економічній і соціальній безпеці країни.

Підвищення трудових доходів і збільшення ефективності виробництва виявляється у наступному:

- найбільший рівень заробітної плати сприяє зменшенню плинності співробітників, отже, гарантує розвиток стабільного трудового колективу;
- здійснення політики високих доходів дає можливість обрати на ринку праці більш підготовлених, досвідчених, активних, спрямованих на

результат співробітників, ефективність роботи яких більша за середній рівень;

- високі трудові доходи вважаються умовою збільшення старанного, відповідального ставлення до праці та її інтенсифікації.

Таким чином, трудові доходи населення в Україні мають потребу у збільшенні, оскільки це має прямий вплив на мотивацію персоналу. Шлях до ефективного управління людьми і досягнення цілей компанії, пролягає у вигляді сприйняття їх потреб, мотиваційних напрямів. Безпосередньо застосування найефективніших способів впливу на поведінку людей, їх трудову активність є однією з основних завдань підвищення трудових доходів працюючих.

Література

1. Формування доходів населення України: особливості та тенденції / В. С. Заяць // Демографія та соціальна економіка.-2015.-№2. - С. 116-128. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2015_2_11
2. Дані Міністерства фінансів України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/#:~:text=Згідно%20п.,в%20Україні%20складає%206700%20грн.>

Топор Є. Е., магістрант
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність підприємства забезпечує взаємозв'язок менеджменту на стратегічному і тактичному рівнях. На стратегічному рівні для забезпечення інноваційної діяльності необхідно [1, с.7-13]:

- 1) наявність конкурентної інноваційної стратегії підприємства та його агресивність у конкурентній боротьбі;
- 2) мобілізація інноваційного потенціалу для вирішення практичних завдань;
- 3) оптимізація обсягів залучення інвестицій в інноваційну діяльність;
- 4) висока якість стратегічних змін, спрямованих на формування реальних конкурентних переваг підприємства.

Тактика інноваційної діяльності передбачає динаміку інноваційної діяльності підприємства на основі досягнення [2, с.19-26]:

- 1) відповідність тактики інноваційної діяльності характеру конкурентної стратегії розвитку підприємства;
- 2) оптимальна швидкість (у часі) реалізації заходів щодо стратегічних інновацій у сфері інновацій продукції, технології та технологічного обладнання, знань персоналу та організаційної структури.

Стратегії розвитку торгівлі розроблені для зменшення торговельних бар'єрів, визначення можливостей зростання та планування дій.

Стратегії – це керовані країною рамки та напрямки дій, спрямовані на покращення показників торгівлі, збільшення валютних надходжень, стимулювання створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та залучення інвестицій шляхом цілеспрямованих дій на політичному, інституційному та корпоративному рівнях [3, с.15-22].

Стратегії можуть бути пристосовані до економічних цілей високого рівня або конкретних цілей розвитку, таких як екологічніша торгівля, робочі місця для молоді, розвиток сільської місцевості та диверсифікація експорту. Коли країна співпрацює з ІТС, ключові зацікавлені сторони з державного та приватного секторів спільно керують розробкою та впровадженням стратегії за допомогою експертної технічної підтримки ІТС.

Розробляючи будь-яку маркетингову програму, одна з перших речей, які повинен зробити маркетолог, - це добре дослідити ринок. Це передбачає збір інформації про всі аспекти ділового середовища. Це стосується інформації про існуючі та потреби потенційних клієнтів, побажання, бажання та потреби. А також будь-які інші характеристики, які можуть допомогти ідентифікувати вас цільовий ринок, як-от вік, стать, релігія, місцезнаходження та купівельна поведінка ваших клієнтів. Дослідження постачальників, посередників і конкурентів також актуально, оскільки це може дати вашій компанії перевагу перед аналогічними компаніями [4, с.198].

Після того, як дослідження ринку проведено, і маркетолог має чітке уявлення про природу потреб клієнтів і тоді вони можуть продовжити орієнтацію продукту на них. Це досягається за допомогою комплексу маркетингу, який є продукт, ціна, акція та місце. Це враховується під час маркетингу продукту для групи або груп.

Маркетолог розгляне стратегію для кожного з розділів залежно від цільового ринку. Прикладом цього може бути якщо один орієнтував продукт на сегмент ринку з нижчими доходами, тоді ціна буде змінена відповідно до них вважають прийнятним, оскільки під час маркетингу, спрямованого на більш заможну групу, маркетолог стягуватиме високу ціну, оскільки вони може вважати за потрібне заплатити більшу ціну. Ось чому дослідження ринку настільки пов'язані з комплексом маркетингу, як і без нього належне дослідження не може знати, хто або як краще націлитися на ринок [4, с.198].

Існує набір підходів до формування маркетингового плану. Всі вони різні, але дотримуються одного мета – підвищення ефективності діяльності підприємства, а яким чином – кожне підприємство вирішує само. Вважають усі автори що для початку формування маркетингового плану необхідно провести аналіз привабливості ринку. Ми згодні з ця думка, оскільки ринок складається з безлічі різноманітних покупців, товарів і потреб, і

підприємство повинно визначити, що сегменти дають найкращі можливості для досягнення цілей фірми. Вибір цільових сегментів ринку включає оцінку привабливості кожного сегмента ринку та вибір одного або кількох сегментів для розвитку [5, с.133-138]. Після того необхідно визначити, які позиції в цих сегментах прагне зайняти підприємство.

Висновки. Нестабільність зовнішнього і, як наслідок, внутрішнього середовища посилила маркетинг стратегічне значення в діяльності торгових підприємств. Вдало сформований маркетинговий план дозволить підприємству

приймати ефективні управлінські рішення у сфері маркетингу, пов'язані з її розвитком у довгостроковій перспективі; по суті, це інструмент зростання, покликаний допомогти розкрити потенціал підприємства.

Література:

1. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2016. Вип. 16. , С. 7–13
2. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1 (56)., С. 19–26
3. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2018. № 6(14). С.15-22
4. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка ; за ред. М.В.Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2002. 198 с.

5. Забурмеа Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017, № 5, Т. 2. С. 133-138

Узун А. С., магістрант
Горбатенко О. А., студент
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Формування конкурентних переваг будівельних компаній в першу чергу полягає в комплексному аналізі стану ринку продуктів і послуг: визначенні запитів споживачів і пропозицій прямих конкурентів.

Успіх фірми на конкурентному ринку багато в чому залежить від того, чи вдалося зрозуміти маркетингову політику суперника, передбачати його дії на ринку. Також важливо визначити конкретний будівельний сектор або комплекс секторів, в якому відбуватися діяльність вашої організації. Іноді краще піти з напрямів, де ви несете збитки або отримуєте низький прибуток, щоб зосередити сили і ресурси на конкретних сферах діяльності[1].

Для успішної конкуренції також важливо правильно встановити рівень виробництва і ціну на товар, а точніше відношення промислових потужностей до ціни послуг і товарів, правильний баланс. Адже ви на мало населеній території не будуватимете цілий промисловий комплекс, якщо продукцію цього комплексу нікому збудувати. Для цього існує численні методики і формули.

Як первинний інструмент для визначення конкурентних переваг можна використати ланцюжок цінностей М. Портеру. На думку Портеру, конкурентні переваги не можна зрозуміти, вивчаючи підприємство в цілому, оскільки ці переваги формуються в ході багатосторонньої діяльності:

проектування, виробництво, маркетинг і збут, а також виконання допоміжних функцій.

Конкурентні переваги можуть мати всілякі форми залежно від специфіки галузі, товару і ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі.

Формування іміджу або просто реклама в нинішніх реаліях є мало не найважливішими чинниками, їх не варто недооцінювати і краще заздалегідь ще до відкриття своєї справи зайнятися рекламою, іноді кошти виділені на рекламу можуть складати до половини усіх витрат, а в рідкісних випадках навіть більше. Краще віддати цю справу в руки професійних організацій, які безпосередньо займаються цим.

Конкурентні переваги не є вічними, їх отримують і утримують тільки при постійному вдосконаленні усіх сфер діяльності, які є трудомісткими і, як правило, цінним процесом.

Усі види конкурентних переваг будівельної компанії з точки зору стійкості її функціонування і досягнення високого рівня конкурентоспроможності можна розділити на дві групи [5]:

- переваги низького порядку;
- переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих чинників виробництва: робочої сили, матеріалів(сировини) і енергії.

Низький порядок конкурентних переваг характеризується тим, що такі переваги дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що дешеві виробничі ресурси так само можуть бути використані конкурентами. Іншими словами, переваги низького порядку - це переваги з малою стійкістю, нездатні забезпечити довготривалі переваги над конкурентами.

До переваг високого порядку прийнято відносити:

- можливість пропонувати унікальні будівельні послуги;
- наявність у будівельної корпорації унікальних технологій і фахівців;
- гарну репутацію будівельної корпорації серед замовників - це особливо цінна конкурентна перевага, до якої повинна прагнути компанія на ринку.

Вищевикладене показує, що практично конкурентоспроможність будівельної послуг є одним з основних чинників забезпечення найбільш стійких конкурентних переваг будівельної компанії.

Усе це справедливо і стосовно унікальних технологій, «ноухау» і фахівців. Їх важко відтворити. При цьому досягається ще одна дуже важлива перевага на ринку - висока репутація будівельної компанії як підрядника, що будує високоякісну будівельну продукцію.

Ця перевага досягається насилу, дуже повільно і вимагає великих витрат на її підтримку. З цієї причини відомі будівельні компанії західних країн при виявленні щонайменших дефектів в продукції проводять їх безкоштовне для споживача усунення. Ними рухає бажання зберегти добре ім'я корпорації на ринку будівельної продукції, а не тільки побоювання перед можливими збитками від позову споживача.

Література

1. Alexander Olefirenko¹, Alexey Galuschenko, Major Features, Benefits, and Prerequisites for Intelligent Enterprise Managing System //Research in Social Sciences and Technology (RESSAT) 2018: 3(3), p.68-91.
2. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
3. Горбатенко А.В. Особливості управління технологічними компаніями / А. В. Горбатенко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.

/ гол. ред. М. І. Звєряков; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2013. – Вип. 48 (1). - С. 57-61.

4. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства / А. В. Піскун // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. - №4 (70). – С. 55 – 59

5. Ручьев А.П. Организация управления деятельностью строительных предприятий в условиях рыночных отношений. – Новосибирск: ЕГАС, 2015.

Хайят Е. Е., магістрант

Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач

кафедри менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Транспорт – це інфраструктурна галузь економіки, що забезпечує життєво необхідні потреби суспільства з перевезення вантажів і пасажирів. Він є стратегічно важливим технічним комплексом країни та визначає міць держави.

Основним нормативно-правовим актом транспортного законодавства є Закон України «Про транспорт». Відповідно до ст. 1 даного Закону, транспорт є однією з найважливіших галузей громадського виробництва, покликаний задовольняти потреби населення та громадського виробництва у перевезеннях [1].

Проаналізуємо основні показники, які характеризують розвиток транспортної галузі України за останні роки (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг перевезення вантажів за видами транспорту в Україні

Транспорт	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. т	% до підсу	тис. т	% до підсум	тис. т	% до підсумк

		мку		ку		у
Залізничний	322342,1	19,6	312938,9	19,8	305480,4	18,6
Автомобільний	1205530,8	73,4	1147049,6	72,7	1232391,9	75,2
Водний (морський+річковий)	5590,0	0,3	6110,5	0,4	5600,6	0,3
Трубопровідний	109418,2	6,7	112656,4	7,1	97464,7	5,9
Авіаційний	99,1	0,01	92,6	0,01	88,3	0,01
Усього	1642980,2	100,0	1578848,0	100,0	1641025,9	100,0

(Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України [2])

Протягом досліджуваного періоду спостерігається несуттєве зменшення обсягів перевезення вантажів в Україні. Так у 2020 р., порівняно з 2018 р., він зменшився на 1954,3 тис. т або на 0,1%.

Як бачимо, структура перевезень майже не змінилася. При цьому лідером з обсягу перевезень є саме автомобільний транспорт, питома вага якого складала в 2018 р. 73,4%, а в 2020 р. вже 75,2%. При цьому найменша питома вага належить авіаційному транспорту, що пов'язано з його особливостями та основними вимогами до вантажів при перевезенні.

Вантажообіг характеризує обсяг вантажної роботи транспорту та знаходиться як добуток кількості перевезених вантажів на відстань перевезень.

Аналіз динаміки вантажообігу за видами транспорту в Україні за 2018-2020 рр. наведений нижче (табл. 2).

Таблиця 2

Вантажообіг за видами транспорту в Україні

Транспорт	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	млн. т км	% до підсумку	млн. т км	% до підсумку	млн. т км	% до підсумку
Залізничний	186344,1	51,6	181844,7	51,2	175587,1	56,1
Автомобільний	72068,3	19,9	64952,9	18,3	65176,9	20,8

Водний (морський+річковий)	3363,0	0,9	3387,7	1,0	2877,3	0,9
Трубопровідний	99239,9	27,5	104528,1	29,4	69281,8	22,1
Авіаційний	339,7	0,1	295,6	0,1	316,2	0,1
Усього	361355,0	100,0	355009,0	100,0	313239,3	100,0

(Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України [2])

За досліджувані роки вантажообіг суттєво зменшився: у 2020 р., порівняно з 2018 р., зменшився на 48115,7 млн. тк/м або на 13,3%. При цьому найбільша питома вага в структурі вантажообігу припадала саме на залізничний транспорт, трубопровідний на другому місці, автомобільний на третьому.

При цьому, у 2020 р., порівняно з 2019 р., кількість діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту в Україні збільшилась на 303 од. або на 4,4%. При цьому в розрізі областей найсуттєвіші зміни відбулися у Кіровоградській області, де кількість автопідприємств зросла на 32 одиниці або 13,2%; а у Чернівецькій області їх кількість зменшилася на 5 одиниць або на 5,6%. Не відбулося змін за аналізований період в таких областях: Івано-Франківська, Київська та Луганська.

В Одеській області в 2019 р. було 478 діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту, а в 2020 р. їх кількість зросла на 20 одиниць та складала 498, що відповідає 6,9% від загальної кількості по Україні.

Підводячи підсумок, можемо сказати, що сьогодні існує цілий ряд причин, що стають на заваді побудови ефективної транспортної системи України (рис. 1).

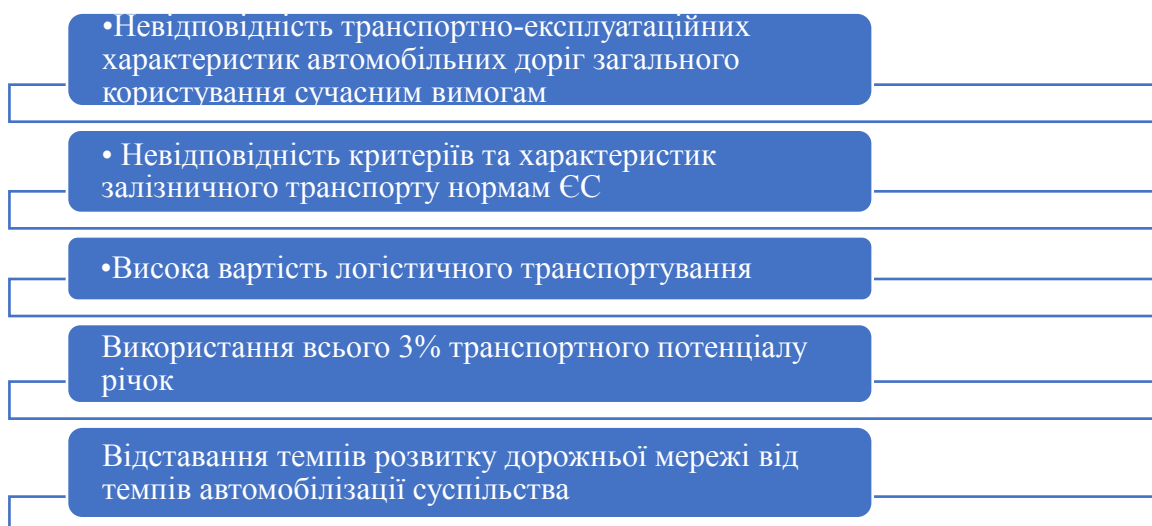


Рис.1. Основні проблеми транспортної інфраструктури України
(Джерело: складено автором самостійно)

Таким чином, транспортна мережа має сьогодні величезне економічне, політичне, соціальне та військове значення для країни, будучи, умовно кажучи, «кровоносними судинами» держави. Він забезпечує можливість освоєння нових районів і родовищ, підвищення продуктивності праці та покращення життя населення.

Література

1. Про автомобільний транспорт: Закон України від 2001 року (зі змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Хетагурова Д. О., аспірантка
Балабаш О. С., к.е.н, доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА СПЕЦИФІКИ ПОНЯТТЯ «ГОТЕЛЬНА ПОСЛУГА»

С точки зору економічної складової національного господарства, готель представляє собою підприємство з виробництва та надання послуг розміщення та харчування задля задоволення потреб споживачів.

Відповідно до Закону України «Про туризм» (Стаття 1 зі змінами в Законі № 2468–VI от 08.07.2010; із змінами № 768-IX від 14.07.2020): готельна послуга – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачеві відповідно до його категорії [1].

В сфері дослідження управління готельними підприємствами виникають труднощі щодо термінології поняття «готельна послуга» в нормативних документах та науковій літературі, тим самим ускладнюючи процес вирішення як теоретичних, так і практичних завдань в дослідженні специфіки функціонування готельних підприємств. Узагальнимо визначення «готельна послуга», що були представлені різними вченими, які приділяли особливу увагу щодо цього питання в своїх дослідженнях в Табл.1.

Аналізуючи дані з Табл. 1., можемо стверджувати, що конкретного визначення «готельна послуга» не існує. В представлених трактуваннях науковці характеризують поняття: як діяльність щодо задоволення потреб споживачів; як результат взаємодії споживача та готельного підприємства.

Таблиця 1

Визначення поняття «готельна послуга»

Автори	Визначення поняття
М. Турковський [2]	– як короткострокову загальнодоступну оренду місць для ночівлі, а також місць для встановлення намету чи автофургонів та надання у межах об'єкта пов'язаних з цим послуг.
О. Кусков[3]	– як організовану взаємодію гостя та персоналу готелю, який безперервно впливає на гостя протягом всієї своєї діяльності.
Т. А. Малюк, Е. В. Пешина, Г. Н. Самишкіна[4]	– як сукупність взаємодоповнюваних послуг щодо колективного розміщення та забезпечення проживання згідно з їх фактично пред'явленим (платоспроможним) попитом.
Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч[5]	– як результат діяльності готельної організації, спрямованої на задоволення відповідних потреб туриста.
В. М. Ячмельова, Л. А. Кальченко[6]	– як комплекс дій, сукупність встановлених чи передбачуваних заходів готельної організації щодо задоволення потреб та бажань людини, які набувають як уречевленої, так і неуречевленої форм, та мають споживчу вартість.
Ю. А. Маначинська [6]	– як сукупність операцій, які виконуються для задоволення потреб мешканців готелю і характеризуються завершеністю та наявністю певної цінності (вартості).
С.Д. Ільєнкова[6]	– деякий мінімальний обсяг благ, який може бути предметом окремого замовлення, номенклатурна позиція у переліку.

Джерело: узагальнено автором на основі: [2-6].

Отож, на основі вище представлених даних, ми можемо відокремити основні особливості готельних послуг: терміновий характер готельних послуг - виниклі проблеми в наданні послуг повинні вирішуватися миттєво; процес виробництва послуги - не співпадає із процесом її споживання; як об'єкт реалізації - послуги невлومимі, і їх можливо лише описати за рахунок якісної та детальної, конкретної інформації про неї; якість послуг може змінюватися; в технологічному циклі важливим є участь персоналу - його поведінка контролюється стандартами обслуговування, тобто комплексами обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів; попит на готельні послуги - постійно змінюється через крупні та складні коливання, сезонний характер, але є передбачуваним та прогнозованим; залежність готельних послуг від цілей подорожування - пояснюється тим, що рішення клієнта завітати до конкретного місця не залежить від наявності

готелю; взаємозалежність - в першу чергу, при пропонуванні готельної послуги впливають маркетингові рішення, що прийняті керівництвом готельного підприємства.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, готельне підприємство гарантує взаємозв'язок між споживачем та підприємством для задоволення потреб споживачів в наданні якісних готельних послуг та матеріальних благ, а також, отримання прибутку.

Література:

1. Закон України. Про туризм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. Київ. 2012. 472 с.
3. Кусков А.С. Гостиничное дело. Учебное пособие. 2009. 328 с.
4. Організація готельного господарства. Навч. посібник для вузів. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. URL: <http://dspace.msu.edu.ua/>.
5. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. За заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя. 2017. 240 с.
6. Згрупування готельних організацій за ознаками и визначення сутності поняття "готельні служби". URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/13872>.

Чернюгова Є. С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій

ОСОЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АСПЕКТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Не існує єдиного визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність», однак систематизувавши різні наукові підходи, можна сказати, що корпоративна соціальна відповідальність – це концепція компанії, при якій вона робить свій вклад в суспільство (в соціальній, трудовій, екологічній та економічній сферах) та притримується ділової етики.

Одним з напрямків корпоративної соціальної відповідальності є соціально-трудова відносина. При даній концепції організація враховує інтереси працівників, беручи на себе добровільні зобов'язання у сфері соціально-трудових відносин, дотримуючись чинного законодавства, прозорості, етичності, взаємодії між зацікавленими сторонами з метою досягнення високої якості трудового життя та стійкого розвитку підприємства [1, с. 68].

Реалізувати корпоративну соціальну відповідальність у соціально-трудових відносинах можна за наступними напрямками:

1. Розвиток та підтримка персоналу (підвищення кваліфікації, забезпечення кар'єрного зростання, впровадження програми адаптації нових працівників, формування корпоративної культури, надання можливості самореалізації, залучення персоналу до участі в соціальних заходах, забезпечення внутрішньої комунікації на усіх рівнях, допомога працівникам в надзвичайних ситуаціях).

2. Соціальний захист працівників (надання соціального пакету для працівників та їх сімей, своєчасна виплата заробітної плати, ліквідація дискримінації, мотивація персоналу додатковими виплатами).

3. Охорона здоров'я та створення безпечних умов праці (забезпечення належної техніки безпеки на робочих місцях, підтримка

санітарно-гігієнічних умов, надання додаткового медичного страхування, підтримка материнства, організація ергономічних робочих місць, проведення лікувально-реабілітаційних заходів).

4. Розвиток соціально-культурного сервісу (створення умови для відпочинку персоналу, підтримка творчої самореалізації, надання житла працівникам).

5. Соціально відповідальна реструктуризація (скорочення ієрархічних рівнів, надання самостійності структурним підрозділам, реорганізація трудових процесів, для працівників, яких скоротили, забезпечення компенсаційних виплат, сприяння працевлаштуванню, проведення заходів з професійної перепідготовки кадрів).

Створення довіри в колективі сприяє досягненню цілей організації та реалізації стратегії. Для ефективного управління підприємством довіра має бути не тільки в межах підрозділів, а й між підлеглими та керівництвом. Цього можна досягти за рахунок впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Слід зупинитися на питанні корпоративної культури більш детально, адже це головний елемент, який формує довіру в колективі. Корпоративна культура – це система цінностей, норм та правил поведінки, принципів, які розділяє персонал організації. Корпоративна культура обумовлює характер відносин та життєдіяльності підприємства, при цьому намагаючись задовільнити інтереси керівництва та працівників.

Корпоративна культура кожного підприємства є унікальною, адже містить власну філософію, правила та принципи. На формування корпоративної культури впливають такі чинники як:

- масштаб діяльності компанії;
- ринкове середовище; форма власності;
- менталітет працівників;
- розмір та вік компанії;

- стиль керівництва; сфера діяльності [3, с. 7].

З урахуванням перелічених чинників корпоративна культура компанії може формуватися на підприємстві персоналом самостійно або під впливом головного офісу, який розташований в іншій країні. Корпоративна культура на підприємстві, яке давно існує на ринку може бути нечіткою, а в новій – формуватися керівником.

Головним документом, який відображає основи корпоративної культури організації, є Колективний договір.

Основними перевагами при дотриманні організацією принципів корпоративної соціальної відповідальності в аспекті трудових відносин є:

- підвищення лояльності працівників до керівництва
- поліпшення соціально-психологічного клімату;
- підвищення мотивації персоналу;
- можливість залучення найкращих фахівців [4].

Література

1. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. – 222 с.
2. Олійник О.О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в у трудових відносинах. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1 (26). С. 31-41.
3. Гресь Є.Ю. Язвівська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Національний технічний університет України «КПІ»*. 2014. 9 с.
4. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. No 3(19). С. 28–32.

Шевченко О. О., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ціль будь-якого підприємства на ринку - досягти успіхів у своїй діяльності і отримати прибуток. Якщо організація прагне домогтися своєї мети, слід сформулювати діяльність так, щоб будь-який співробітник прикладав максимально старань з метою виконання встановлених завдань, працював ефективно, із захопленням, цілком віддаючись своїй роботі. При цьому мотивування праці є однією з елементів успіху і одна з найважливіших проблем в сучасному менеджменті.

Таблиця 1. Трактуювання терміну «Мотивація персоналу»

Вчений	Сутність поняття
Х. Грехем, Р. Бенкет	Складається зі спонукань, впливів і стимулів - свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення досягти певної мети.
А. Колот	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
Річард Л. Дафт	Сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій.
Р. Гріфін, В. Яцура	Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

(Джерело: складено автором на основі [1], [2], [3],[4],[5])

Проблеми мотивації та стимулювання трудової діяльності досліджували та досліджують багато науковців. Значний внесок у розвиток даного питання внесли як зарубіжні вчені, так і вітчизняні науковці. Механізм мотивування до праці визначається системою інтересів і стимулів, які заохочують співробітників до конкретних дій чи поведінки. Деякі

трактування терміну «мотивація персоналу» зарубіжними вченими наведені у таблиці 1.

Отже, мотивація - це складний процес, ефективність введення якого оцінюється відповідно до результатів роботи підприємства. Необхідно підкреслити, що ефективність системи мотивації праці залежить не тільки від виду стимулу. Кожна людина є індивідуальною, відповідно й потреби у кожного різні, що необхідно брати до уваги при мотивації персоналу.

Можна визначити кілька практичних рекомендацій відповідно до підвищення ефективності мотивації персоналу:

- встановлення системи мотивації співробітника в період співбесіди (щодо життєвих цінностей, інтересів, захоплення тощо), що може допомогти зробити висновки про потенційного співробітника як особистості, так і про способи його мотивування;
- здійснення неофіційних розмов керівників разом з працівниками (про сім'ю, стан здоров'я рідних тощо) дасть можливість завоювати їх щиру пошану та вдячність, а також можливих причин спаду їх продуктивності;
- керівник - як приклад для наслідування здатний «заразити» своєю енергією і ентузіазмом, так і навпаки, вселити апатію і смуток працівникам;
- керівник повинен надати підтримку підлеглим при рішенні складних питань, вносити свої пропозиції, якщо це необхідно, тоді колектив відповість йому взаємністю і додасть максимум сил для розв'язання поставленого питання;
- керівник повинен бути на виду у співробітників, тому що інакше його ідеї залишаться відвернутими від колективу, отже, не почутими і не виконаними;
- просування кар'єри вважається сильним мотивом, тому важливо ввести в компанії систематичну планову підготовку персоналу, а також сприяти підвищенню кваліфікації співробітників;

- сильним стимулом для кар'єриста вважається конкуренція, використання компонентів якої дасть можливість показати завзятість і наполегливість підлеглим, зацікавленим у просуванні по кар'єрних сходах (проте не слід забувати про небезпеку проявів заздрощів і виникнення конфліктів усередині колективу).

Таким чином, для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства необхідно більше уваги приділяти поєднанню матеріальної і нематеріальної мотивації. Крім цього, для ефективного виконання роботи потрібно створювати умови, в яких співробітник буде свідомо здійснювати свою працю не тільки з метою матеріального забезпечення своєї сім'ї, але і з метою самовдосконалення і кар'єрного росту.

Література

1. Грехем Х., Бенкет Р. Управління людськими ресурсами; пер. з англ., під ред. Т.Ю.Базарова і Б.Л. Єршоміна. М.: ЮНІТІ ДАНА, 2003. 246с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 345с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. Діло, 1998. 799с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. з англ. СПб.: Пітер, 2001. 829с.
5. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підруч. Львів: БаК, 2001. 624с.

Tkachenko Y.O., magistrant

Gorbatenko O.A., student

Piskun A., Doctor of Economics,

Art. Teachers of the Department of Management
of Odessa National Economic University

APPLICABILITY OF THE PESTEL MODEL IN THE PROCESS OF FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

In modern conditions of globalization and rapid development of technologies, is actualized the need to form and promptly adjust the company's

development strategy, reflecting the reaction of the enterprise to external changes. Due to the very high dynamism, complexity and uncertainty of the external environment one of the main conditions in business, as well as in other areas of life, is the ability of the organization to adapt to external changes in the macroenvironment [1].

PESTEL analysis is a common technique for analysing the general external environment of an organization in terms of the political, economic, sociocultural, technological, environmental and legal aspects [2]. It can be used for any organization that needs to evaluate current profits and forecast the market situation soon.

The model is used for preparation of business plan, forming an enterprise development strategy, strategic and marketing planning, along with development of new products and entering new markets. Thus, understanding the macroenvironment helps to minimize threats, while maximizing the use of existing opportunities. Understanding the possibilities and threats of the external environment helps the company to protect itself from possible critical errors.

Furthermore, this framework can help reduce the level of uncertainty when a company enters a new country, region or market, as it builds a versatile view of company's new environment. In addition, the model is quite universal, because with its help it is possible to evaluate not only a company or its strategy, but also an industry or market.

However, this model is not suitable for a full-fledged analysis of multinational and highly diversified companies. As a result of such an analysis, we would get many unrelated characteristics of every branch in every country where the company operates, as the PESTEL model does not have a mechanism for synthesizing obtained data into one single system and will not be able to describe the company as an integral system.

During the analysis, there is a difficulty of describing complex socio-economic phenomena such as Covid-19 pandemic, war, crisis. PESTEL can

analyse these phenomena in six different aspects but does not show a cause-and-effect relationship between them, which is critically important for forecasting a situation in the business environment, understanding and assessing the degree of influence of trends in one sphere of the external business environment on other spheres.

The model divides the factors of the external business environment into six very

vague, broad categories and does not define their indicators. Thus, to quantify the influence degree of a factor on a company, the method of expert assessment is usually used, which leads to a high level of subjectivity, generalization, and assessment uncertainty.

This model evaluates only the external business environment of the company, so it is not enough to form a full-fledged strategy of the enterprise. Therefore, together with PESTEL, the SWOT analysis or Porter's Five Force model is commonly used.

Understanding the strengths makes it possible to benefit from the use of the market and avoid its dangers. Knowing the weaknesses makes it possible to design their protection, as well as develop a functionality plan to reduce the costs of the threat.

Porter's Five Forces is a tool that helps the analyst understand what the business strength of the organization under study is in terms of current competitiveness and future positioning. This method allows you to analyse the market positions of suppliers and customers, threats to new entrants and substitutes, as well as competitive rivalry in the market of the organization under study. Using this tool will help you understand the balance of power and identify areas of potential profitability.

Detailed analysis of the internal and external environment using all three models will help more fully and comprehensively evaluate the company's

environment, form its strategy, assess competitiveness and plan the further development of the company.

The considered strategic framework, while suitable for a brief overview, lacks the depth required to give a comprehensive view of a business environment and fully form a company's development strategy. Due to simplistic structure of the model it fails to account for the complexity of highly advanced and diversified companies. This technique should be used in conjunction with other tools such as SWOT or the Porter's Five Forces model. The objective of using the PESTEL analysis is to ensure that nothing key has been overlooked.

Literature

1. Shtal T. V., Buriak, M. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Revista Espacios*. 2018. Vol. 39, no. 12., P. 22-30.

2. G.A. Cole, Phil Kelly. *Management Theory and Practice*. Shanghai: Cengage Learning EMEA, 2020. 692 p.

3. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

4. Горбатенко А.В. Особливості управління технологічними компаніями / А. В. Горбатенко // *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. / гол. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2013. – Вип. 48 (1). - С. 57-61.

5. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства / А. В. Піскун // *Науковий погляд: економіка та управління*. – 2020. - №4 (70). – С. 55 – 59

Наукове видання

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
теоретичні і практичні аспекти**

**Збірник матеріалів
студентської конференції**

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., ст. викладач