

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

**Кафедра управління та адміністрування**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ, УПРАВЛІННЯ ТА**  
**ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Збірка матеріалів регіональної науково-практичної**

**Internet-конференції студентів та молодих вчених**

**(7 грудня 2020, Мелітополь)**

м. Мелітополь, Україна

2020

Ухвалено вченою радою факультету інформатики, математики та економіки Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 9 від 23 грудня 2020 року).

### **Організаційний комітет**

**Петренко Володимир Андрійович**, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Павленко Олександр Михайлович**, к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Чижова Валентина Іванівна**, д.е.н., професор кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Дядечко Світлана Юхимівна**, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Ярова Любов Григорівна**, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Данилова Олена Анатоліївна**, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Щебликіна Зоя Вікторівна**, старший викладач кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Ніколаєвич Олександра Вікторівна**, асистент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

### **Головний редактор**

**Павленко Олександр Михайлович**, к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

### **Технічні редактори**

**Ніколаєвич Олександра Вікторівна**, асистент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

**Пилипенко Олена Андріївна**, лаборант кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького.

Актуальні проблеми маркетингу, управління та економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали регіональної науково-практичної Internet-конференції студентів, молодих вчених, 7 грудня 2020 року, м. Мелітополь. 2020. – 131 с.

Збірник містить стислий виклад доповідей і повідомлень учасників регіональної науково-практичної Internet-конференції «Актуальні проблеми маркетингу, управління та економіки в умовах глобальних викликів», спрямованих на пошук шляхів розвитку менеджменту, бізнесу та маркетингової діяльності підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці України.

УДК - 330.341.1:005.3(06)  
© МДПУ, 2020

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

<i>Заходякіна Т., Чижова В.І.</i> ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	7
<i>Корзун О.І., Корзун К.М.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	9
<i>Нагірняк О.</i> РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
<i>Петренко В. А., Олешко Д.</i> МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	15
<i>Тарасенко В., Дядечко С.Ю.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	17

### РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>Бабак А.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	21
<i>Шаясюк І.</i> АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	24
<i>Корзун Н.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	27
<i>Козарик І., Ніколаєвич О. В.</i> РИЗИКИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	29
<i>Олійник В.</i> СИСТЕМА ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	32
<i>Осмаковський М.</i> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ	35

<i>Петренко В.А., Хохуда А.</i> ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	38
<i>Розумна А.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	41
<i>Савгір В.</i> ІННОВАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЯК ГОЛОВНИЙ НАПРЯМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	44
<i>Салдан М.</i> ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	47
<i>Турко А., Чижова В.І.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	49
<i>Фаніна А.</i> КОНТРОЛІНГ ЯК НЕОБХІДНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	52
<i>Щебликіна З. В., Габрєв М.</i> МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	55

### **РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

<i>Альохіна А.</i> КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА І НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	58
<i>Захаров І.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	61
<i>Пороник В., Петренко В.А.</i> РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У БІЗНЕСІ	64
<i>Чижова В.І., Науменко І.</i> INTERNET-МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ	67

### **РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

<i>Горбачова А.</i> СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	70
---	----

<i>Жмаєв О.</i> НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	73
<i>Кашиніков М.</i> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	76
<i>Ніколаєвич О.В., Чеховський І.</i> РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ	80
<i>Резник Д., Дядечко С.Ю.</i> МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ	83
<i>Субханкулов Т., Ніколаєвич О.В.</i> УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОВІДОМИХ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	86
<i>Шановалова Н.</i> ІННОВАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ	90
<i>Щебликіна З.В., Покотило М.</i> ДІДЖЕТАЛІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	93

## **РОЗДІЛ 5. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

<i>Віслогузова М.</i> АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ	96
<i>Данилова О.А., Абдултайрова Е.</i> ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА	99
<i>Дев`яткіна О., Павленко О.М.</i> УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	103
<i>Денисенко М.</i> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	105
<i>Лисенко В.</i> ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	107

<b><i>Петракова М., Данилова О.А.</i></b> ЕКОНОМІКА МАЙБУТНЬОГО – ЕКОНОМІКА ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ	109
<b><i>Позивай О., Петренко В. А.</i></b> ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ	112
<b><i>Пюрко О.</i></b> УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМ ПІДРОЗДІЛОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	115
<b><i>Пюрко В.</i></b> УПРАВЛІННЯ КЛАСОМ З ІНКЛЮЗИВНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ СУЧАСНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ	119
<b><i>Рулевська Ю.</i></b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	122
<b><i>Соколов Ю. О.</i></b> ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В РАМКАХ ПЕРЕДАЧІ ПОВНОВАЖЕНЬ РЕГІОНАМ	124
<b><i>Щебликіна З.В., Неліна О.</i></b> ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	126
<b><i>Ясинська Н.О.</i></b> СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУЧАСНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	129
<b><i>Яценко В., Чижова В.І.</i></b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	132

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ**

---

*Тетяна Заходькіна, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Валентина Іванівна Чижова, д.е.н., професор кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Дуже важливим для розуміння сутності розподільної логістики є розгляд питання про її взаємозв'язок і розходження з маркетингом. Маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. У логістики глибше історичне коріння, ніж в маркетингу. Логістика – це процес створення оптимальної інфраструктури руху товарів і послуг від постачальників до споживачів. Виходячи з цих понять, маркетинг і логістика – два напрямки однієї ланки – економіки, дві гілки, які виростаючи з одного кореня тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети – задоволення потреби й одержання максимального прибутку.

В цілому основна діяльність маркетингу, полягає у вивченні ринкової ситуації, а саме попиту на товари, піднімаючи планку якості до рівня задоволеності потенційних споживачів. У той час, як логістика займається забезпеченням всієї цієї маркетингової діяльності організації. Завдяки логістиці здійснюється поставка товарів і послуг споживачам в місце і час, зручний для них.

Для аналізу взаємодії маркетингу і логістики у економічній літературі часто використовують поняття маркетингового і логістичного «мікса».

У маркетингу - це сукупність, про, чотирьох «Р»:

Таблиця 1

**Взаємодія маркетингу та логістики в розрізі 4Р маркетингу [1,2]**

<b>4Р маркетингу</b>	<b>Взаємодія маркетингу та логістики</b>
Ціна	На кінцеву ціну товару робить істотний вплив вартість складування, транспортування, доставки до виробництва сировини та інші моменти, пов'язані з логістикою. Рівень компетентності організації логістики повинен бути досить високий, щоб вартість товару виявилася привабливою для кінцевих споживачів.
Продукт	У виробництві самого продукту логістика бере участь в наступних процесах: <ul style="list-style-type: none"> <li>– доставка необхідних ресурсів на виробництво;</li> <li>– організація дотримання необхідного режиму транспортування та зберігання товару;</li> <li>– бере участь у розробці упаковки, тому необхідно узгодити її оптимальний варіант: вона повинна бути клієнтоорієнтована, подібна зовні і стимулювати до покупок, з одного боку, і відповідати вимогам схоронності товару, зручності його зберігання, відбору і укладання при транспортуванні, з іншого боку;</li> <li>– при оновленні модельної лінії бере участь у визначенні послідовності підміни продукту, визначенні каналів підміни і розподіл даного процесу по регіонах.</li> </ul>
Місце	Маркетинг визначає місце, а логістика забезпечує доставку товару на вказане місце. Необхідно погоджувати території та місця збуту, оскільки можливе привабливі з точки зору маркетингу місця можуть виявитися нерозумними, оскільки буде висока ступінь витрат на їх логістичне обслуговування або вони зажадають створення нової схеми транспортування та зберігання.
Просування	Навіть грамотна організована рекламна компанія може не досягти потрібного результату, якщо вчасно не буде доставлена рекламна продукція, якщо торговельні точки не будуть забезпечені



	достатньою кількістю товару, попит на який повинен зрости в результаті проведення рекламної компанії. Тому логістика важлива і на етапі просування товару
--	---

У логістиці – це відомі сім «R»: -Rightproduct (готовий до розподілу продукт); -Rightquantity (необхідну кількість продукту); -Rightcondition (що задовольнить якість продукту); -Rightplace (певна територія поширення продукту); -Righttime (розраховані тимчасові видатки роботи з продуктом); Rightcustomer (наявність замовників продукту); -Rightcost (розраховані видатки роботи з продуктом) [3, 4].

Підводячи підсумки: саме логістика допомагає маркетингу знайти шляхи для створення додаткової цінності для споживача. Ця цінність полягає в доставці товару споживачу точно в строк у потрібне місце з мінімальними витратами, тобто найефективнішим способом. Все це необхідно для утримання клієнта, підтримання з ним довгострокових відносин. При цьому необхідно сконцентрувати зусилля на цінності для клієнта, приділяти велику увагу обслуговуванню споживача. Тому маркетинг і логістика схожі в тому, що обидві спрямовані на задоволення потреб кінцевих споживачів.

#### **Список використаних джерел**

1. Крикавський, Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / Є. В. Крикавський // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – 2000. – № 416. – С. 52–62.
2. Вівчар, О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 2 (17). – С. 106–108.
3. Неруш Ю.М. «Логістика в схемах і таблицях» /Ю.М. Неруш, Москва,2007г.
4. Логістика. Навчальний посібник / [Тридід О. М., Лазаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І.]. – К.: Знання, 2008. – 566 с.

*Олексій Іванович Корзун, студент спеціальності «Менеджмент»,  
Катерина Миколаївна Корзун, вчитель КЗ «НСЗШ №23»,  
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б.Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Сьогодення потребує від системи освіти створення умов для розвитку людського потенціалу, що є вирішальним фактором забезпечення її якості,

доступності та ефективності діяльності. У зв'язку з цим, система освіти буде розвиватися в необхідному напрямі тільки тоді, коли вивчатиме попит і пропозиції на освітні послуги (продукти) і буде орієнтована на вивчення запитів споживачів освітніх послуг та стану їх задоволення.

Ураховуючи, що функціонування соціальної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, управління такою системою повинно реагувати на ці зміни та своєчасно забезпечувати її перебудову.

За формою – це процес об'єктивного інформування сторін про освітню систему, її суб'єктів, що забезпечує відкритість системи освіти та сприяє прийняттю на цій основі управлінського рішення для прогнозування політики подальшої діяльності. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від застосування ефективного механізму відстеження, урахування та управління змінами, визначення задоволеності споживачів і формування їх запитів.

Застосування цього механізму здійснюється за допомогою отримання навчальними закладами взагалі, та закладами системи післядипломної освіти зокрема, маркетингової інформації в результаті проведення відповідної діяльності.

Метою даної статті є описання теоретичних аспектів здійснення маркетингової діяльності в системі загальної середньої освіти для визначення її необхідності та забезпечення доступності.

Розкриємо теоретичні аспекти маркетингової діяльності. Для цього визначимося з термінологією. За підрахунками провідних викладачів-економістів на сьогодні існує понад 500 визначень поняття «маркетинг». Сучасний економічний словник визначає, що це широка за своїм спектром діяльність у сфері ринку товарів, послуг, цінних паперів, яка здійснюється з метою стимулювання збуту товарів, розвитку та прискорення обміну, в ім'я кращого задоволення потреб й отримання прибутку [19]. Словник з економіки та фінансів дає тлумачення маркетингу в широкому сенсі як філософії управління, згідно з якою здійснюється вирішення проблем споживачів шляхом ефективного задоволення їхніх запитів, веде до успіху організації і приносить користь суспільству [12].

Взагалі сутнісною ознакою маркетингу, як одного з виду людської діяльності та соціального процесу, за роботами класиків маркетингу, є задоволення потреб, запитів і бажань індивідуумів і організацій. Таким чином, маркетинг орієнтований на вивчення задоволення запитів та потреб.

Розглядаючи маркетинг, необхідно зазначити, що існують п'ять його концепцій [2; 10]. За Ф. Котлером, концепція маркетингу – це ствердження, що запорукою досягнення цілей організації є визначення запитів і потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, ніж у конкурентів, способами [7, с.48].

До концепцій маркетингу відносяться: концепція вдосконалення виробництва – орієнтована на споживачів, які надають перевагу дешевим і доступним для придбання товарам; концепція вдосконалення товару –

передбачає постійне і всебічне підвищення якості товару й розрахована на споживачів, які готові платити високу ціну за високу якість товару; концепція інтенсифікації збутових зусиль – передбачає, що споживачі не купуватимуть товари фірми в достатній кількості, якщо вона не докладе додаткових зусиль у сфері стимулювання збуту; концепція маркетингу – запорукою досягнення мети фірми є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності; концепція соціально-етичного маркетингу передбачає, що засобом досягнення мети фірми є визначення незадоволених потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності їх продуктивніше, ніж конкуренти, з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача та суспільства в цілому.

Проаналізувавши вищезазначені концепції, можна стверджувати, що в основу класичного маркетингу закладено вирішення основного протиріччя між тими, хто надає (виробляє) послуги (товари), та тими, хто їх споживає (купує), і приведення у відповідність їх суперечливих інтересів. Це є суто економічними, ринковими відносинами. Основне завдання – виявлення потреб споживача та їх задоволення.

Отже, під маркетингом, із позицій економіки, розуміється людська діяльність, спрямована на вивчення та задоволення будь-яких попитів споживачів на основі обміну та отримання прибутку. Отже, класичний підхід до визначення маркетингу – як до процесу, соціального процесу, певної філософії управління, що спрямована на задоволення попередньо визначених потреб і запитів споживачів та їх прогнозування у майбутньому.

Сьогодні маркетинг починає інтенсивно проникати в систему освіти, у тому числі й післядипломної. Розпочинається формування та розвиток концепції освітнього (педагогічного) маркетингу на основі практики діяльності навчальних закладів.

Б. Братаніч розглядає маркетинг в освіті як об'єкт філософського аналізу і визначає його як поєднання механізмів регулювання освітнього ринку; ринкових комунікацій, що об'єднує виробників та споживачів освітніх послуг; системи цінностей, що надає діяльності освітнього ринку соціальної орієнтації [1].

Таким чином, під маркетингом в освіті ми будемо розуміти діяльність, спрямовану на вивчення запитів і пропозицій споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання і отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності.

### **Список використаних джерел**

1. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10 – «філософія освіти» / Борис Володимирович Братаніч. – К.: Інститут вищої освіти АПН України, 2006. – 20 с.

2. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [підручник] / Н. В. Бутенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t1/2.htm>
3. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф.Друкер. – М.: Book Chamber International, 1992. – 350 с.
4. Економічні потреби суспільства, їх суть і структура. Закон зростання потреб та механізм його дії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vybory2002.kiev.ua/?p=10>
5. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>
6. Королькова Е. М. Организация маркетинга на предприятии. [Учебное пособие] / Е. М. Королькова. – Тамбов: Издательство Там. гос. техн. ун-та, 2001. – 148 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 656 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. - 2-е европ. изд / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
9. Литвинова Н. П. Маркетинг образовательных услуг / Н. П. Литвинова, Е. Н. Подшибякина, В. В. Шереметова. - Санкт-Петербург: Издательство ТИСБИ, 2002. – 62 с.
10. Маркетинг. [Учебное пособие] / О. В. Воронкова, К. В. Завражина, Р. Р Толстяков и др.; под общ. ред. О. В. Воронковой. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 120 с.
11. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті. [Навчально-методичний посібник] / І. В. Мороз. – К.: Освіта України, 2009. – 192 с.
12. Словарь экономики и финансов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru>.

*Олена Нагірняк, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Петренко В. А., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В останні роки термін логістика набуває все більшого значення у діяльності будь-якого підприємства. Таке важливе значення логістики в практиці роботи на підприємстві пояснюється необхідністю скорочення часу

між придбанням сировини у постачальників та постачанням товарів споживачам.

Мета логістичної системи – доставка у задане місце необхідної кількості та асортименту товарів та виробів, максимально підготованих до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат.

Логістика дозволяє мінімізувати товарні запаси або ж зовсім позбутися них. Також завдяки логістиці можна значно скоротити час доставки товарів, тим самим поліпшити сервіс роботи.

Діяльність в області логістики багатогранна. Вона включає управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність та багато іншого.

Логістична система – це єдиний план, який підпорядковує інтереси підрозділів підприємства цілям логістики.

Рішення, пов'язані з управлінням ланцюгами поставок і логістикою, мають велике значення для будь-якого підприємства, оскільки можуть впливати на ефективність бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це можливо завдяки тому, що логістика в числі іншого впливає на операційні витрати в частині логістичних витрат; продажу; активи (інвестиції).

Логістичні витрати можна знизити за рахунок усунення непродуктивних операцій, наприклад, в області вантажопереробки; оптимальної дислокації складських об'єктів; усунення видів діяльності та посередників, які не додають цінності для споживачів та інших учасників ланцюгів поставок; використання важеля консолідації великих обсягів закупівель для мінімізації транспортних витрат; оптимізації використання транспортних засобів по вантажомісткості і пробігу для мінімізації витрат на доставку та інших рішень [1, с.79].

Об'єктом управління у виробничій логістиці є матеріальні потоки (й відповідні супутні потоки) всередині основних та допоміжних виробничих підрозділів підприємства (цехів, дільниць) та потоки, що проходять між цехам.

В табл. 1 представлені традиційні та логістичні концепції організації виробництва.

На сьогоднішній день область застосування логістики дуже широка, це багато в чому пояснюється тим, що принципи і методи логістики довели свою плідотворність і ефективність у різних сферах господарювання. Логістика дає відповідь на запитання – як оптимально реалізувати ті або інші цілі, завдання, як скоординувати ланцюги діяльності.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва [2, с. 66]

Характеристики традиційної концепції організації виробництва	Характеристики логістичної концепції організації виробництва
Виробнича інтеграція розглядається як другорядне питання	Підтримка високого ступеня виробничої інтеграції

Прагнення до максимальної продуктивності	Прагнення до підвищеної гнучкості й адаптації виробництва до кон'юнктури ринку
Оптимізація окремих функцій	Оптимізація потокових процесів
Підтримка будь-якими засобами високого коефіцієнта використання виробничих потужностей	Підвищення пропускної здатності виробничих потужностей
Запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва й обслуговування споживачів	Запаси у вигляді потужностей для досягнення високої гнучкості та мінімізації технологічних циклів. Відмовлення від надлишкових матеріальних і товарних запас
Узгодженість виробничих та інфраструктурних операцій здійснюється шляхом завищення часу на їх виконання	Відмова від завищення часу на виконання виробничих і логістичних операцій
Перевага спеціалізованого обладнання	Перевага універсального обладнання
Виробництво, орієнтоване на максимізацію партій продукції, яка виготовляється на програму, на складування	Відмова від виготовлення продукції, на яку немає замовлень покупців. Зменшення партій, підвищення якості виробництва
Допускається брак у межах установлених норм	Усунення браку
Пасивність оптимізації внутрішньовиробничих переміщень	Усунення нераціональних внутрішньовиробничих переміщень

Отже, логістичний підхід виступає як процес організаційно-аналітичної оптимізації систем, спрямований на пошук і реалізацію оптимальних способів досягнення цілей підприємництва, комерції, стратегічного управління в регіоні, галузі або національній економіці в цілому [3, с. 339-340].

Таким чином, логістична система виконує безліч логістичних функцій та операцій, це такий організаційно-управлінський механізм, що координує дії спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в логістичному процесі, а ефективне логістичне управління розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

### **Список використаних джерел**

1. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В., Тарасова О. Ефективне управління логістичними процесами як запорука підвищення конкурентоздатності сучасних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. Мелітополь, 2016. № 1(30). С.76-79.
2. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 215 с.
3. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В., Шпілько В.В. Управління інвестиціями у логістиці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. Мелітополь, 2012. №4 (20). С. 335-340.

*Володимир Андрійович Петренко, к. е. н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Дмитро Олешко, студент спеціальності «Маркетинг»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

В суворих умовах нестабільного ринку керівники стали більше уваги приділяти розвитку маркетингової діяльності своїх підприємств, ефективно запровадження і використання якої потребує, насамперед, правильного розуміння її суті.

Для того, щоб зрозуміти сутність маркетингу, необхідно звернутись до п'яти концепцій, кожна з яких відповідає певному етапу становлення (на основі цих концепцій будуються відносини виробника і споживача):

- удосконалення виробництва (пріоритет виробництву);
- удосконалення товару (пріоритет товару);
- інтенсифікації зусиль збуту (пріоритет продажу);
- традиційна концепція маркетингу (пріоритет потребам споживачів);
- соціально-етичного маркетингу (пріоритет інтересам суспільства).

Рішення з управління маркетингу засновані на знанні сильних маркетингових функцій і чіткого розуміння та застосування наглядових й управлінських методів. Менеджери з маркетингу і менеджери з продукції виконують процеси управління маркетингом. Клієнти можуть побачити результати такого процесу у вигляді продукції, ціни, рекламних оголошень, рекламних акції тощо. Менеджери з маркетингу повинні балансувати між вартістю переваг і рішень проблем, які пропонуються клієнтам, і прибутковістю

певних груп клієнтів. Організації мають свою власну унікальну культуру, яка може допомогти або перешкодити виконанню функції маркетингу [1, с. 745].

Таким чином, в сучасних умовах господарювання маркетинг виступає одним із головних інструментів досягнення цілей підприємства. Він виконує такі функції, як: аналітична, що дозволяє вивчити та проаналізувати ринок, його структуру, споживачів, товар; виробнича функція має на меті розробку комплексу заходів щодо організації виробництва нових товарів, матеріально-технічного забезпечення, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Крім цього функції маркетингу направлені на здійснення збутової та управлінської діяльності, які допомагають керівникові здійснити організацію системи товароруку, сервісу, маркетингової діяльності та контроль за їх здійсненням. На рис. 1 представлено функції маркетингу.

Емпірично доведено, що ринкового успіху досягають лише ті з підприємств, які у своїй діяльності максимально орієнтуються на вивчення та використання споживацького досвіду. Таким чином, підприємствам, спрямованим на довготривалий ринковий успіх, доцільно активізувати свою діяльність за такими напрямками: спонукати споживача до відвертого діалогу; організувати і навчити персонал, який контактує зі споживачами, для більш плідної співпраці; удосконалювати маркетингове диференційоване управління у споживчих сегментах; залучати клієнта до створення споживчої цінності; за будь-яких умов виконувати взяті перед клієнтом зобов'язання.

Крім того, маркетинг на підприємстві передбачає використання різних каналів взаємодії, до яких належать:

- управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM);
- управління відносинами з партнерами (Partner Relationship Management – PRM);
- управління відносинами з власними працівниками (Human Resources Management – HRM);
- управління відносинами з акціонерами (Stakeholder Relationship Management – SRM) [2, с. 283-284].

На сучасному етапі розвитку суспільно-виробничих відносин зростає роль удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством.

Якісна і соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, – він зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання [3, с. 63].





Рис. 1. Функції маркетингу

Таким чином, в сучасних умовах для досягнення цілей, ринкового успіху, перемоги у конкурентній боротьбі підприємства повинні постійно удосконалювати свою маркетингову діяльність

### Список використаних джерел

1. Яроміч С.А., Величко Т.Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 740–745.
  2. Ковальчук С. В., Лазебник М. Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6 (1) С.282-286
- Щебликіна І.О., Бобровський Р. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. Актуальные научные разработки : Зб. тез доп. XII міжнар. наук. - практ. конф. м. Софія, 15-22 січня 2016 р. м. Софія, 2016. С. 63-64.

*Валерія Тарасенко, студентка спеціальності «Маркетинг»  
Світлана Юхимівна Дядечко, к. е. н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Актуальність дослідження обумовлюється важливістю маркетингу як теорії і практики підприємницької діяльності, основні принципи та технічні засоби якого містять засади раціонального планомірного господарювання, а його застосування сприяє ефективному функціонуванню підприємств та задоволенню потреб покупців.

Маркетингове дослідження – це глибокі, комплексні роботи з вивчення тих або інших ринків, їх сегментації, аналізу типів споживачів або ефективності рекламного впливу на них. При проведенні таких досліджень розробляється детальна програма, висуваються гіпотези, використовується достатньо великий арсенал методів (опитування, аналіз документів, спостереження, експерименти, тестування тощо) [1].

Ринок – це місце, де зустрічаються покупець та продавець, сфера збуту. Ринкові відносини, в свою чергу, це саморегульована система задоволення потре через взаємодії різних інституційних одиниць. Завдання менеджменту полягає у досягненні певних цілей (отримання прибутку, завоюванні ринку, підвищенні продуктивності, соціальна відповідальність), а цілі в свою чергу продиктовані попитом, що створюється на ринку та доноситься до менеджерів завдяки різним інструментам (маркетинг, інформація тощо) [2, с.24].

З точки зору взаємовідносин замовника і виконавця, маркетингові дослідження – це послуга, що пропонується однією стороною іншій, в результаті якої створюється цінність для клієнта у вигляді інформації і забезпечуються певні переваги для нього за рахунок володіння і користування цією інформацією. Ця послуга може надаватися зовнішнім виконавцем або внутрішнім виконавцем.

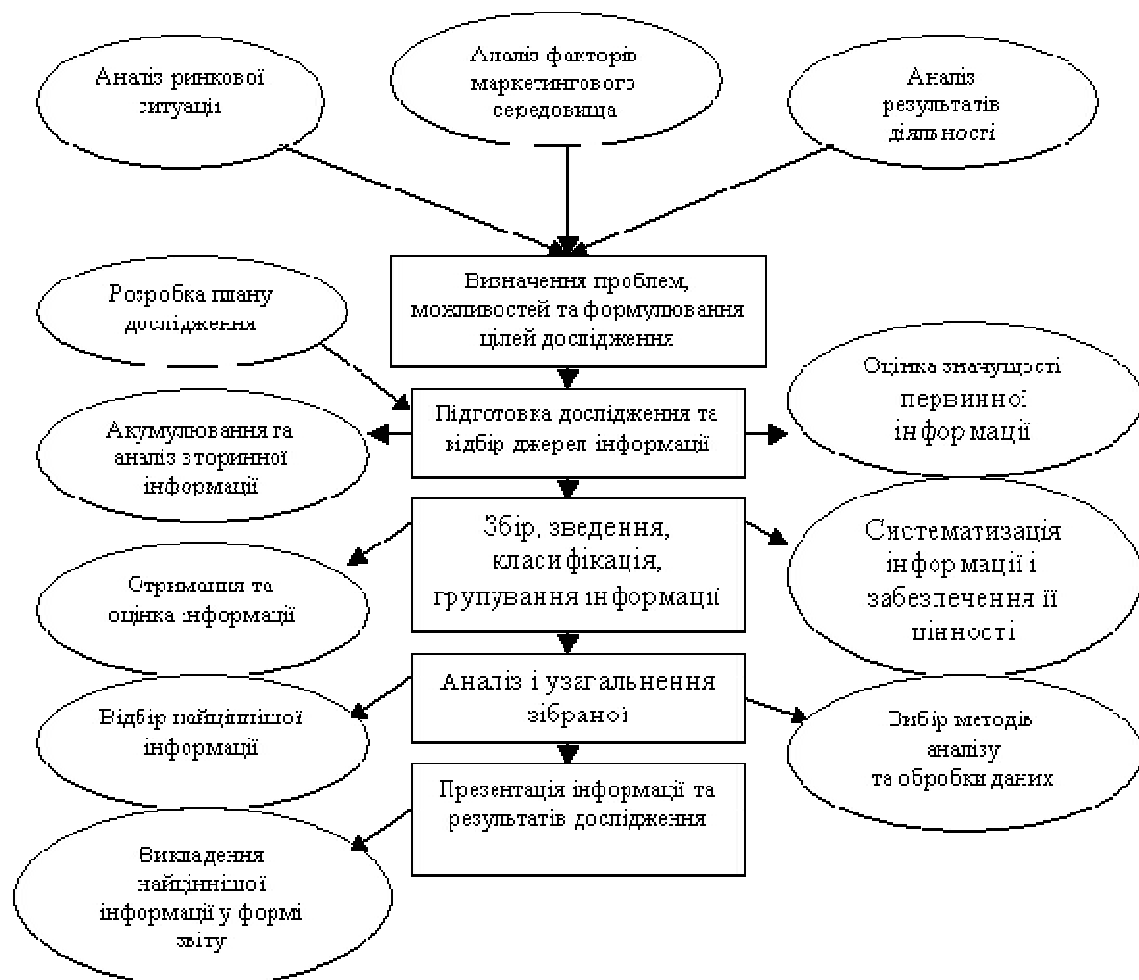


Рис.1. Алгоритм проведення маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження є не одноразовим актом, а систематичним процесом, який передбачає виконання певних послідовних дій для досягнення конкретного результату. Систематичність цього процесу дозволяє сформувати постійно поновлювану базу даних із врахуванням змін, що відбуваються у чинниках як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Інформація – головний ресурс маркетингового дослідження.

Маркетингова інформація сама по собі є одним із найбільше цінних ринкових продуктів, тому що вона створює передумови для одержання конкурентних переваг, допомагає зменшити ступінь ризику та дає можливість аналізувати діяльність фірми з метою покращення якості товарів та послуг [3, с. 21].

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це система, яка включає набір процедур і методів для регулярного збору, аналізу і інтерпретації інформації з різних джерел, і забезпечує інтегрування, підтримку і передачу менеджерам інформації в формі, придатній для прийняття рішень [3, с.27].



Рис.2. Маркетингова інформаційна система [3,с. 28]

Процес прийняття рішень ще більше ускладнюється через вплив неконтрольованих зовнішніх факторів (державна політика, соціальні зміни, тенденції розвитку бізнесу, розвиток інформаційних технологій, глобалізація). Маркетингові дослідження спрямовані на зменшення цієї невизначеності і поліпшення якості прийняття управлінських рішень якраз за рахунок володіння інформацією.

Отже маркетингові дослідження забезпечують зменшення ризику прийняття невірної рішення за рахунок кращого знання й розуміння стану та динаміки факторів оточуючого середовища завдяки використанню маркетингової інформації.

### Список використаних джерел

1. Система маркетингових досліджень: методи і технології. URL:[https://pidru4niki.com/1594102460645/marketing/sistema\\_marketingovih\\_dosli\\_dzhen\\_metodi\\_tehnologiyi](https://pidru4niki.com/1594102460645/marketing/sistema_marketingovih_dosli_dzhen_metodi_tehnologiyi) (дата звернення 09.11.2020).
2. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
3. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 342 с.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---

*Аліна Бабак, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасною концепцією управління конкурентоспроможністю підприємства є використання базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи [1, с. 168-169].

Система управління конкурентоспроможністю – це взаємодія підсистеми забезпечення та підтримки конкурентоспроможності, яка забезпечує продукції підприємства конкурентні переваги на різних сегментах ринку. Стабільні конкурентні переваги продукції можна забезпечити завдяки раціональній якості продукції та її додатковим конкурентним перевагам.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства треба розуміти систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу [2, с. 264].

Конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції є наближеними, але різними за сутністю поняттями. Це пояснюється тим, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливають не тільки якісні та цінові характеристики продукції, а й низка інших чинників.

Єдиного підходу до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства не існує, адже одні науковці вбачають у конкурентоспроможності підприємства систему, що сформована із сукупності чинників, інші визначають її як узагальнюючий показник, стан підприємства, або певну характеристику, що визначає процес специфічних відносин.

Критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств слід вважати:

- вміння підприємства розпізнавати загрози своєму існуванню в динамічному конкурентному середовищі;
- вміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т. ч. кризових) змін у ринковому оточенні;
- вміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т. ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;
- вміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т. ч. вміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Успішне функціонування підприємства як відкритої економічної системи передбачає необхідність забезпечення його гнучкості та превентивної реакції на динамізм конкурентного середовища.

Під стійкістю підприємства можна розуміти стан його гнучкої рівноваги, яка підтримується через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів. Адаптивні механізми підштовхують підприємство до змін, створюють напругу, заохочують активну реакцію на зовнішні і внутрішні виклики, тим самим створюючи можливості для вибору варіантів успішного функціонування (виживання) підприємства (класичний приклад – служба маркетингу).

Підтримуючі механізми утримують підприємство від надто швидких змін, які можуть вивести його зі стану рівноваги, і виконують роль консервативного чинника. У крайньому разі підтримуючі механізми можуть

стримувати зростання підприємства і провокувати застій (класичний приклад – фінансова служба) [3].

Впровадження адаптивних механізмів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме пристосуванню до умов тих ринків, на які підприємство планує реалізовувати свою продукцію, обґрунтування вибору інструментарію дії на розвиток конкурентного потенціалу.

Гармонізація економічних інтересів учасників ринку передбачає усунення умов виникнення цінового диктату з боку тієї чи іншої функціональної групи підприємств – учасників ринку. Шляхом вирішення цього проблемного питання є підвищення рівня концентрації та ефективності функціонування капіталу підприємств. При цьому рівень концентрації капіталу в межах тієї чи іншої функціональної групи підприємств – учасників ринку, а саме товаровиробників, посередників, експортерів, переробних підприємств, визначає їх раціональну поведінку, спрямовану на підвищення економічної ефективності діяльності, а отже, на конкурентну політику, адже за інших рівних умов варіантів раціоналізації політики підприємства багато бути не може.

Врахувавши наявні підходи до комплексного оцінювання потенціалу підприємства та особливості адаптаційного потенціалу суб'єкта господарювання, обґрунтовано методичний підхід до комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства. Щоб узагальнити інформацію щодо адаптаційних можливостей підприємства розрахунки можна здійснити такими етапами: визначення цільових настанов та напрямів оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства; визначення критеріїв та показників для оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства [4, с. 218].

Щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства та продукції, яку воно виготовляє, найважливішим є використання управлінським персоналом новітніх підходів до управління.

З використанням адаптивних механізмів у маркетинговій функціональній підсистемі менеджменту суб'єкта можна досягнути підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідним є внесення організаційних змін у структуру підприємства, коригування завдань, які стоять перед службою маркетингу на підприємстві, розширення можливостей для опрацювання більшого масиву інформаційних даних, що позитивно вплине на формування конкурентних переваг у поточному періоді і майбутній перспективі. Лише використання в управлінні адаптивних механізмів та розвитку маркетингової діяльності можливо досягнути поставлених цілей.

### **Список використаних джерел**

1. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 168–176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21)

2. Павлова О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування / О. В. Павлова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2007. - Вип. 11. – С. 261-267.

3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

4. Гросул В.А. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі / В.А. Гросул, О.А. Круглова, О.Д. Рачкован. //Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. № 1. С. 213–222.

*Ірина Шаясюк, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Щєбликіна З.В., старший викладач кафедри  
управління та адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Коли звичайний менеджмент не може ефективно реагувати на проблеми, що з'являються, тобто перестає бути ефективним і дає збій починається система антикризового управління.

Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків [1, с.53].

Виникнення кризових ситуацій серед причин появи, передусім, пов'язане з впливом людського чинника.

Головними причинами виникнення кризи є необґрунтоване прийняття та реалізація рішень, неврахування змін ринкової орієнтації споживачів, недосконалість управління та сім звичок керівників: думати, що компанія домінуюча на ринку та незмінна в залежності від обставин; втрата здібності в розпізнаванні власних інтересів від корпоративних; не мати сумнівів, що знаєш відповіді на всі запитання; знищувати кожного, хто має сумніви в їх компетентності; бути невтомним іміджмейкером компанії; заниження рівню можливих перешкод; додержання тактик та стратегії, які колись мали успіх.

Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність



використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

Менеджер несе величезну відповідальність. Він обирає напрямок дій не тільки для себе, але і для всієї організації, для всіх працівників [2, с.301].

Ефективність антикризового менеджменту залежить від орієнтованості не на отримання тимчасових ефектів, а на досягнення чіткого, позитивного, конкурентоспроможного положення підприємства на ринку.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях [3, с.51].

Процес виведення підприємств з кризового становища має бути правильно сформований та організований.

Для ефективного реагування на кризові явища необхідно розробити здійснення поетапного антикризового менеджменту. Схему антикризового управління підприємством зображено на рис.1.

Проблемою практичної реалізації антикризових програм є відносність чіткого розмежування діагностичних і реалізаційних заходів. Оскільки діагностичні процедури і засоби не є такими, що безпосередньо вирішують проблеми функціонування підприємства, їх доцільно відокремити за методикою, механізмами і спрямованістю завдань від процесу реалізації програми.

Виділяють два підходи до використання антикризового управління:

1. Антикризове управління з метою профілактики;
2. Антикризове управління в умовах кризи.

Антикризове управління з метою профілактики призначене для запобігання майбутніх спрямувань, які можуть призвести до виникнення кризи.

Антикризове управління в умовах кризи характеризується виходом підприємства з цього стану при мінімальних затратах.

Виникнення кризових явищ і перебіг дестабілізаційних процесів справляють значний вплив на діяльність підприємств. У разі виваженого й ефективного антикризового управління забезпечується майбутній розвиток господарюючого суб'єкта, тоді як у разі його відсутності негативний вплив криз зумовлює втрату фінансової стійкості та платоспроможності й загалом унеможлиблює продовження господарської діяльності. Нині майже 45 % підприємств потребують впровадження окремих елементів антикризового управління. Як свідчить практика антикризового управління в підприємствах,

воно має здійснюватися з урахуванням фази виникнення і перебігу кризи, підкріплюватися стабілізаційним регулюючим впливом в боку держави [4, с.51].

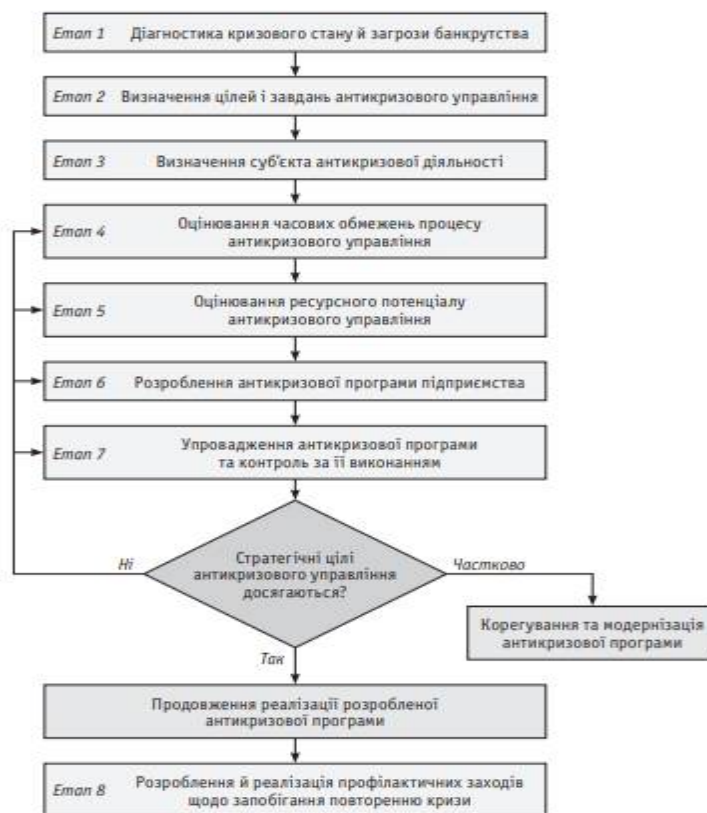


Рис.1. Схема процесу антикризового управління.

Таким чином, для ефективної роботи підприємства антикризовий менеджмент має здійснюватися на постійних концепціях

### Список використаних джерел

1. Кульчій І.О. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
2. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
3. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
4. Пріб К. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.

*Наталія Корзун, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Петренко В.А., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

З розвитком ринкових відносин в Україні породжується нестабільність та невизначеність в різноманітних суб'єктах господарювання. Це є причиною появи різноманітних кризових явищ, спад виробничо-фінансових показників, виникнення невеликих криз, які в подальшому переростають в системну, що може призвести до банкрутства та платоспроможності підприємства. Все це породжує актуальність антикризових заходів, які націлені на попередження, пом'якшення або ліквідації кризи на підприємстві. Для правильного керування підприємством в нестабільних умовах необхідна підготовка висококваліфікованих фахівців спеціалізованого напрямку та озброєння фахівців економічного профілю спеціальними знаннями та навичками [4, с.20].

Ринок не відрізняється постійністю та стабільністю. Економічна ситуація постійно змінюється, породжуючи то злети, то падіння. В період кризи далеко не всі підприємства продовжують своє існування. Багато з підприємств, що зіштовхуються з рядом кризових змін, не витримують за ліквідується.

В світовій практиці відомо безліч випадків, коли великі компанії, корпорації в скрутні для ведення бізнесу часи не зупинила своє існування, а навпаки примножила свій прибуток. Це приклад результату грамотного впровадження антикризових стратегій, активізація всіх систем управління та внесення нових бізнес-планів та проектів [5, с.574].

Борючись з кризою компанія Coca-Cola запускає нову лінію напоїв низького цінового класу - Fruit-times і Fiesta. Причому ставить цю продукцію в фірмові холодильники і запускає додаткову рекламну кампанію. В результаті напої стають такими ж улюбленими і затребуваними у споживачів, як і мега-популярна Coca-Cola.

Потужні компанії Panasonic і Sony в важкі для бізнесу часи закрили дорогі лінійки (бренди Technics, National) і розширили асортимент товарів в низькій ціновій категорії. В результаті вони в кілька разів збільшили клієнтську базу, підвищили прибуток і скоротили витрати на виробництво. Як бачимо, криза може стати як початком кінця діяльності підприємства, так і новим життям для компанії, яка запусить нові, прибуткові проекти.

Антикризове управління – це тип управління, що являє собою систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх [1, с.680].

Метою антикризової програми є збереження та примноження позиції на ринку, застереження від банкрутства. Така програма має бути на кожному підприємстві. Вона повинна постійно аналізуватися та вдосконалюватися. Краще попередити кризу, а ніж боротися з її болючим впливом на підприємство.

Основними факторами, що впливають на виникнення кризового становища на підприємстві є:

1. Зовнішні (виникають в результаті загострення зовнішніх обставин).

- підвищення показників інфляції;
- нестабільність ринкової економіки;
- політичний дисбаланс в країні;
- падіння рівня доходів населення;
- нестабільність податкової системи;
- ПП, стихійні лиха.

2. Внутрішні (виникають в результаті неправильної роботи самого підприємства).

– виробничі фактори (високі енергетичні і фінансові витрати, зношені основні фонди і т. п.);

– ринкові фактори (низькі показники конкурентоспроможності компанії, обмежена кількість споживчого сегмента, неефективна робота постачальників);

– дисбаланс в управлінні (неграмотний фінансовий менеджмент, неефективне управління витратами компанії, неякісна система звітності, незнання ринкової кон'юнктури, невиправдані ризики) [3].

Найбільшою проблемою сучасних підприємств є неефективність в управлінні в кризових ситуаціях. Це зумовлено нестачею професійно підготовлених кадрів. В багатьох компаніях відсутня чітка стратегія діяльності, стоїть орієнтир на швидкий прибуток з повним ігноруванням дострокових перспектив. Негативно на підприємство впливає неефективна робота персоналу на нестача досвіду менеджерів у роботі з кадрами. Все це призводить до спаду прибутку компанії.

Антикризове управління підприємством має на меті виведення підприємства з стану занепаду, попередження банкрутства та ліквідації організації, попередження або зменшення збитків, розробку антикризових заходів [2, с.504].

Нажаль, далеко не всі явища, які породжують кризу, можна спрогнозувати і передбачити. Сьогодні підприємства всього світу зіштовхнулися з новим викликом – Covid-19. Пандемія має вплив на світову економіку, що породжує як короткострокові, так і довгострокові наслідки для бізнесу. Підприємствам потрібно вміти протистояти цій кризі. Кожен рівень корпоративної структури повинен виконати свою роль у реагуванні на кризу шляхом забезпечення впровадження найкращих практик. Тільки використовуючи комплексний підхід до вирішення кризової ситуації

підприємства зможуть вийти з неї з мінімальними втратами та збереженням бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / А.О.Жадько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>
4. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис.канд. екон. наук 08.06.02 / В.С.Король / НАН України; Ін-т регіон досліджень. – Л., 2001. – 20 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Монографія / Л.О. Лігоненко. – К., 2001. – 574 с.

*Ілля Козарик, студент спеціальності «Маркетинг»  
Олександра Вікторівна Ніколаєвич, асистент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## РИЗИКИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Здійснення будь-якої підприємницької діяльності невідривно пов'язане з ризиком. Діяльність суб'єктів господарювання, незалежно, чи це сфера виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт, завжди буде в тій чи іншій мірі ризиковою. Адже ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності і зустрічається майже на кожному етапі розвитку бізнесу. Найчастіше успіху досягають ті підприємці, які вміють вірно сприймати і управляти негативними факторами, прояв яких властивий бізнес-сфері. Недарма ж підприємництво називають діяльністю «на свій страх і ризик» [1, с. 47-48].

Ризик – явище, з яким кожному доводиться зустрічатися у повсякденному житті, і його впливу на будь-яку сферу господарювання уникнути неможливо. Ця категорія проявляється в більшості напрямків людської діяльності і притаманна будь-якій сфері народного господарства. Вміння ефективно та

раціонально управляти ризиками – головна умова стабільного фінансового становища підприємства [2].

Підприємець – це фізична особа, котра здійснює підприємницьку діяльність, ініціативну, систематичну, і на власний ризик з метою досягнення економічного і соціального ефекту. Тобто, характерною рисою особи-підприємця можна назвати здатність ризикувати.

Підприємницький ризик – це варіативність виникнення збитків або неодолення доходів порівняно з варіантом, що прогнозується, очікується. На відміну від життєвих ситуацій, в підприємницькій діяльності ризик сприймається не як втрата будь-чого, а як вірогідність недоотримання прибутку.

З точки зору бізнесу, категорія «ризик» розглядається як природне явище, котре стимулює, мотивує суб'єкт бізнесу оперативно реагувати на зовнішні подразники і негативні виклики сьогодення.

На зміну структури прибутків підприємства впливає багато негативних чинників:

- відхилення від запланованих обсягів виробництва продукції через технічні несправності, природний обсяг браку як наслідок відсутності або втрати кваліфікації робочого персоналу, недостатній об'єм інвестиційного ресурсу;

- зниження попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження цін на продукцію як результат покращення позицій конкурентів в даному сегменті або трансформації вподобань кінцевого споживача;

- збільшення витрат на заробітну плату, підвищення витрат на транспортування продукції, зростання закупівельних цін на матеріали та сировину;

- нераціонально підібране співвідношення залученого капіталу та власних коштів, і як наслідок – низький рівень ліквідності;

- прояв з боку держави у вигляді зростання податкового тягара;

- некомпетентність, недбалість, легковажність, помилки як керуючого, так і персоналу, безпосередньо задіяного в виробничому процесі;

- різкі політичні зміни та несприятливі події на державному рівні;

- недобросовісність партнерів щодо грошових трансферів, несвоєчасність виплат та недотримання умов контракту;

- група природних ризиків, такі як стихійні лиха (землетруси, повені, пожежі, засухи);

- технічні лиха та події кримінального характеру (аварії, крадіжки, надзвичайні події).

Для управління і встановлення контролю над ризиками, з метою запобігання появі збитків на великих підприємствах функціонують менеджери по управлінню ризиками.

В економічно розвинутих країнах на державному рівні і за підтримки підприємницького сектору створюються спілки менеджерів, діяльність яких

направлена на розробку способів мінімізації і дієвих механізмів управління ризиками. До таких способів впливу на ризик належать:

1) збереження ризику, котре досягається шляхом залучення коштів ззовні або шляхом самофінансування (створення резервного фонду);

2) передача ризиків третім особам (страховим компаніям), тобто хеджування або розподіл можливих ризиків між суб'єктами проекту;

3) зниження ступеня ризику, тобто спроба зменшити можливі збитки, виключити або мінімізувати ймовірність настання несприятливої події з залученням експертів (логістів, майстрів аналізу та ін.), аналізуючи підприємницьке середовище і прогножуючи можливі сценарії [3, с. 193].

Існує два види показників ризику – абсолютний і відносний. Відносний – вираховує відсотки ризику шляхом відношення можливих скорочень прибутків на показник фінансового стану підприємства (вартість майна, можливі витрати).

Абсолютний – вираження ризику як величини можливих витрат в двох видах виміру (вартісному або матеріальному). Провідне місце в оцінці підприємницького ризику є визначення та прогнозування можливих ресурсних витрат в процесі здійсненні господарської діяльності.

Розгляд ризику як економічної категорії змушує визначитись і з поняттям «економічна безпека підприємства». Економічна безпека підприємства – це таке поєднання ресурсів (техніки, технологій, капіталу, прав) і підприємницьких можливостей, за якого функціонування фірми вважається найбільш ефективним, гарантується сталий розвиток, наявність науково-технічного прогресу, запобігання всіх можливих загроз (як внутрішніх, так і зовнішніх). Чіткий алгоритм дій суб'єкта бізнесу при настанні ризикової ситуації – головна умова економічної безпеки підприємства. [4, с. 55].

Висновок. В сучасних умовах розвитку бізнес-сфери ризик виступає невід'ємним елементом. Підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому на етапі планування доцільно враховувати та оцінювати можливий вплив негативних факторів. Від ефективного та раціонального управління ризиком залежить фінансовий стан підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Тюленева Ю. В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств / Ю. В. Тюленева // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С. 47–52.

2. Ніколаєвич О.В. Види ризику в діяльності суб'єктів аграрного виробництва / Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. м. Харків, 27 квітня 2018 р.

3. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків.

Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

3. Чирва Г. М., Бовкун О. А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів / Г. М. Чирва, О. А. Бовкун // Економічні горизонти: наукове видання. – 2018. – № 1(4). – С. 52-59.

*Владислав Олійник, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент, кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **СИСТЕМА ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сьогодні дуже важливим є володіння актуальною інформацією про кризові явища в економіці. Необхідно зрозуміти, що можна взяти корисного з ситуації, що виникла, і які рішення варто прийняти, щоб вчасно і правильно зреагувати на зміни, які трапляються в суспільстві, економіці та політиці. При проявленні кризового стану перш за все постає питання про необхідність виявлення чинників, що дозволяють передбачати такі стани, а також знайти варіанти ліквідації їх негативних ефектів.

Кризова проблема – це проблема, що несе у собі загрозу звичному функціонуванню бізнесу, а саме – фінансову, політичну, соціальну, внутрішньокомандну та ін. Потребує негайного вирішення для запобігання порушення цілісності та прибутку компанії.

Ефективний менеджер повинен вчасно реагувати на будь-які запити команди, завжди якомога глибше розуміти ситуацію та вчасно адекватно реагувати на її зміну. Оскільки кризі характерні такі поняття як терміновість, масовість, різнобічність – менеджер не завжди може справитись власноруч.

Головним аспектом в антикризовому управлінні вважається забезпечення відповідних умов, при яких фінансові труднощі не будуть стабільними. Для цього необхідно налагодити управлінський механізм попередження проблем або їх ліквідація на початковому етапі розвитку.

Тому ефективним є системний підхід до антикризового управління, що означає сукупність дій від попередньої діагностики кризи до розробки програми з її усунення та подолання.



Лігоненко Л.О. під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [1, с. 37].

Ключова мета системи антикризового менеджменту на підприємстві – це здійснення структурних перетворень відповідно до вимог ринку.

Ця мета реалізується через комплекс конкретних цілей антикризового управління: попередження розорення компанії та її соціальних наслідків; здійснення санаційних дій (оздоровлення підприємства); усунення безперспективної платоспроможності фірми.

Система антикризового менеджменту містить в собі дві частини: забезпечуюча і функціональна. Перший елемент включає різні підсистеми різного забезпечення (організаційного, методичного, нормативного та правового). Функціональний елемент системи інтегрує всі функції управління кризами. Це сукупність економічних і організаційних методів, які орієнтовані на вирішення завдань перевірки фінансового стану підприємства, виявлення і запобігання кризових ситуацій і усунення неплатоспроможності.

У системі антикризового управління виділяють ряд підсистем, які відповідають певній підсистемі управління підприємством в цілому.

1. Підсистема перевірки (тестування) і прогнозування фінансового стану підприємства. Вона вкрай важлива, так як дозволяє ефективно (з меншими втратами) здійснити антикризові заходи.

2. Підсистема маркетингу. Вона включає в себе розробку антикризової маркетингової програми (маркетингові стратегії і тактики).

3. Підсистема антикризової інвестиційної політики. Ця підсистема містить в собі розробку ефективної інвестиційної програми в трьох розрізах (технічне та економічне обґрунтування інвестиційного проекту; фінансова окупність і рентабельність; пошук і встановлення джерел отримання матеріальних засобів від інвесторів або за допомогою позик).

4. Підсистема управління персоналом. Передбачає оновлення частини персоналу, підвищення кваліфікації співробітників, зміна системи управління персоналом, розробка системи мотивації і стимулювання кадрів, поліпшення трудової дисципліни. На сьогодні персонал є основним ресурсом, який здатний забезпечити перемогу підприємству в конкурентній боротьбі [2, с. 92].

5. Підсистема виробничого менеджменту. Вона охоплює управління технологічною частиною виробничого процесу.

6. Підсистема фінансово-економічного менеджменту. Ця підсистема тісно пов'язана з першою підсистемою і здійснює управління матеріальними ресурсами і рухом грошових коштів на підприємстві.

7. Підсистема організаційно-управлінських заходів щодо закриття компанії. Ця підсистема існує в нормальних умовах функціонування

підприємства тільки як можливість. У разі оголошення підприємства банкрутом і відсутності шансів на його оздоровлення, така можливість стає реальною.

Система антикризового менеджменту орієнтована на передбачення негативних наслідків криз і використання їх факторів кризи для подальшого розвитку компанії.

Криза – це загострення протиріч в соціально-економічній системі підприємства, які ведуть до ослаблення його життєздатності.

По відношенню до організації виділяють внутрішні і зовнішні причини кризи. Зовнішні причини організація не може контролювати, але повинна вивчати і передбачати. Це фактори зовнішнього навколишнього середовища, які тим чи іншим способом впливають на діяльність компанії і викликають появу кризових ситуацій. До зовнішніх причин відносять національні фактори, які обумовлені політичними, економічними, культурними та іншими причинами (структура потреб, платоспроможний попит населення, можливість отримання кредиту, культурні традиції і звички, рівень розвитку науки і техніки та ін.).

Також виділяють міжнародні фактори, які залежать від причин загальноекономічного характеру (стан світової фінансової системи, світової торгівлі, митного регулювання та ін.).

Склабінська А.І. зазначає, що «в управлінні завжди існує ризик, адже соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некерованих процесів» та виділяє певні як зовнішні (спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції; неефективна система державного регулювання суспільного виробництва; нестабільність законодавства; нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремих галузей), так і внутрішні фактори (неефективний менеджмент керівництва, низький рівень кваліфікації працівників та нездатність керівництва вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища), які визначають необхідність антикризового управління [3].

Внутрішньою причиною кризи є сама діяльність компанії. Це результати роботи всіх функціональних областей (фінанси, маркетинг, управління персоналом і т.п.).

У зв'язку з цим можна зазначити, що система антикризового управління базується на певних принципах:

- діагностика на початкових етапах і виявлення кризових ситуацій у фінансовій діяльності підприємства;
- адекватність реагування керівництва і всього персоналу на загрозу можливого розорення і ліквідації підприємства;
- терміновість і швидкість відповідної реакції на появу криз;
- повна реалізація всіх ресурсів і можливостей підприємства для виходу з кризової ситуації;
- вибір ефективних видів оздоровлення підприємства.

В даний час всі зусилля підприємств орієнтовані на те, щоб уникнути банкрутства. Але слід розрізняти банкрутство, яке завершується закриттям підприємства і розпродажем його майна і яке спрямоване на оздоровлення компанії. Ліквідація має місце в разі діяльності збиткового підприємства. Тому всі дії в рамках системи антикризового управління орієнтовані на ухилення від фактичної ліквідації.

### **Список використаних джерел**

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

2. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. / І.А. Сільченко //Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. - № 1(33). С. 91–95.

3.Склабінська А. І. Формування та реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства / А. І. Склабінська, О. О. Андрухова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2005. – № 6, т. 2. – С. 194-197.

*Михайло Осмаковський, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ніколаєвич О.В., асистент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ**

У сучасних реаліях економічної світової кризи, ефективність функціонування всієї економічної системи неможлива без ризику та ймовірності економічних втрат, оскільки дії кожного економічного суб'єкта неможливо прорахувати покроково без змін і варіацій. Сучасний бізнес тісно пов'язаний з ризиками. І це не дивно, оскільки підприємництво, – основа бізнесу, по своїй природі дуже ризикована справа. Про це переконливо свідчить статистика банкрутств у будь-якій країні з ринковою економікою.

Враховуючи це виникає логічна потреба в особливому механізмі, інструменті котрий дозволив би найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати від настання ризикових подій. Таким інструментом виступає ризик-менеджмент – вміння управляти ризиком [1].

Як система управління, ризик-менеджмент включає в себе процес вироблення мети ризику і ризикових вкладень капіталу, визначення імовірності

настання події, виявлення ступеня і величини ризику, аналіз навколишнього оточення, вибір стратегії управління ризиком, вибір необхідних для даної стратегії прийомів управління ризиком і способів його зниження (тобто прийомів ризику-менеджменту), здійснення цілеспрямованого впливу на ризик.

Ризик-менеджмент виконує певні функції. Розрізняють два типи функцій ризик-менеджменту: функція об'єкта управління та функція суб'єкта управління. До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті відносяться:

- прогнозування: являє собою розробку на перспективу змін фінансового стану об'єктів в цілому і його різних частин;
- організація: представляє собою об'єднання людей, котрі спільно реалізують програму ризикового вкладання капіталу на основі певних правил і процедур;
- регулювання: являє собою вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у разі виникнення відхилення від заданих параметрів;
- координація: являє собою узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців;
- стимулювання: являє собою спонукання фінансових менеджерів, інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці;
- контроль: являє собою перевірку організації роботи зі зниження ступеня ризику;
- організація ризик-менеджменту: являє собою систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх його елементів у єдину технологію процесу управління ризиком [2].

Стратегія ризик-менеджменту – це мистецтво управління ризиком у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомів його зниження. Стратегія ризик-менеджменту включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору варіанта рішення. У стратегії ризик-менеджменту застосовуються наступні правила: максимум виграшу, оптимальна імовірність результату, оптимальне коливання результату, оптимальне поєднання виграшу і величини ризику.

Розробка стратегії управління ризиками має розглядатися як першочергова сфера сучасного менеджменту, оскільки значну увагу доцільно приділяти пошуку дієвих методів регулювання та мінімізації ризиків для ефективного господарювання.

Прийоми ризик-менеджменту – це прийоми управління ризиком. Вони складаються з способів вирішення ризиків і прийомів зниження ступеня ризику. До способів впливу на ризик відносять:

- уникнення ризику;
- зниження ризику (спроба зменшити можливі збитки, виключення ризику, зниження ймовірності настання ризикової події);
- збереження ризику (досягається шляхом залучення коштів ззовні, або шляхом самофінансування);
- передача ризику [3].

Уникнення ризику означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику для інвестора найчастіше означає відмову від прибутку. Утримання ризику – це залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності. Так, інвестор, вкладаючи венчурний капітал, заздалегідь упевнений, що він може за рахунок власних коштів покрити можливу втрату венчурного капіталу.

Передача ризику означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад страхової компанії. У даному випадку передача ризику сталася шляхом страхування ризику. Зниження ступеня ризику - це скорочення ймовірності та об'єму втрат.

Таким чином, ризик-менеджмент як специфічний вид діяльності сприятиме вирішенню двох важливих завдань: робота керівників ризиками дозволить виробити стимули до більш зваженого відношення до ризиків, тобто ризик-менеджмент здатний стати філософією організації, елементом її організаційної культури, доступної кожному співробітникові; використання потенціалу системи управління ризиками на макрорівні забезпечити прозорість підприємств і ринку в цілому.

В Україні ефективну систему ризик-менеджменту має тільки банківська сфера за рахунок того, що в основному банківський капітал є змішаним, має частку закордонних коштів. А це, в свою чергу, дозволяє залучати зарубіжних експертів для побудови системи управління ризиками. Ще одним напрямком розвитку ризик-менеджменту може бути створення спільних підприємств на основі іноземного капіталу, з метою перейняття досвіду і розвитку власної економіки [4].

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає в здобутті найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному співвідношенні прибутку й ризику. Актуальність цієї проблеми буде простежуватися і надалі, оскільки підприємства працюють в динамічному середовищі, а постійна зміна ринкових умов неможлива без ризиків.

Висновок. Будь-яка сфера людської діяльності певною мірою ризикова. Комплексний, системний підхід до сприйняття та оцінювання ризику дозволить контролювати ризики та звести негативний вплив на діяльність підприємства до мінімуму. Застосування способів впливу на ризик, використання певних форми профілактики ризиків, ефективний ризик-менеджмент повинні стати стратегічною задачею, котра дозволить налаштувати максимально ефективно функціонування бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства // Вісник Запорізького національного університету №3(7), 2010. – С. 72-79.

2. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. - К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. - 200 с.

3. Ніколаєвич О.В. Види ризику в діяльності суб'єктів аграрного виробництва / Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. м. Харків, 27 квітня 2018 р.

4. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка / Володимир Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2007. - №3.

*Володимир Андрійович Петренко, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування  
Артем Хохуда, студент спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Протягом останнього року вірус COVID-19 активно поширився на всі континенти, крім Антарктиди, та інфікував людей у всіх країнах світу. Його вплив на суспільство, економіку та бізнес є очевидним. Як мінімізувати вплив епідемії на бізнес, його результати та, найважливіше, на співробітників? Це запитання наразі найбільше хвилює управлінців.

Останнє дослідження Deloitte (опитано понад 1000 організацій в Китаї) свідчить, що пандемія матиме найбільш негативний вплив на можливість обслуговувати клієнтів/споживачів, управління бізнесом, обсяги продажів і грошові потоки. До суттєвих ризиків також відносять безпеку працівників, які повертаються з відпусток та бізнес-подорожей, складнощі у сфері постачання сировини, відсутність інструментів для організації дистанційної роботи.

Вплив COVID-19 на ефективність організацій відзначають і керівники компаній: 46% респондентів передбачають зниження цільових показників у 2020 році. Тож які заходи можна вважати найбільш важливими та доцільними? Опираючись на результати досліджень під час таких ситуацій у минулому (зокрема, під час минулої епідемії SARS), можна вжити низку заходів.

Для компаній:

– варто проаналізувати можливість створення штабу з представників крос-функціональних команд. Відповідна багатфункціональна команда могла б координувати дії різних підрозділів, відстежувати та надавати потрібну

інформацію найвищій управлінській команді для подальших комунікацій з працівниками, клієнтами, партнерами;

- вже зараз варто проаналізувати критичні ролі та ключові посади, а також продумати команду тимчасових наступників на випадок форс-мажору. Топ-менеджери часто перебувають у відрядженнях, тому для них є підвищений ризик, що відповідні працівники можуть бути недоступні в офісі через карантин чи хворобу. Управлінські рішення слід приймати. Продумайте, як це можна робити за різних сценаріїв розвитку подій;

- як ви забезпечуватимете безпеку працівників, які повинні перебувати на робочому місці і не можуть працювати дистанційно (наприклад, продавці, касири, водії та інші). Компанії переглядають свої політики щодо підтримання чистоти на робочому місці, забезпечення засобами дезінфекції тощо;

- проаналізуйте пріоритетність проектів у компанії: сфокусуйте увагу команд на найважливіших, найкритичніших для бізнесу завданнях. Будьте більш гнучкими щодо неперіоритетних завдань.

Для працівників:

- комунікуйте з працівниками. Паніка і хаос довго не забудуться, навіть після припинення епідемії. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками – ось що може зміцнити організацію, посилити її культуру. Після будь-якої кризи настає відновлення – думайте про майбутні наслідки;

- продумайте запровадження гнучкого графіку, можливостей дистанційної роботи (82% опитаних такого дослідження зазначили важливість такого підходу). Шкільний карантин, карантин після відряджень – усі ці події можуть додати стресу, тож йдіть назустріч вашим командам уже сьогодні. Будьте готові до абсентізму, що може зрости. Продумайте, як ви зможете замінити відсутніх працівників, особливо на ключових ролях у різних підрозділах;

- поширюйте серед співробітників компанії актуальну інформацію щодо симптомів COVID-19 та порад з попередження захворювання;

- використовуйте якісні джерела, наприклад, сайт ВООЗ (Всесвітня Організація Охорони Здоров'я. Можна запустити «гарячу лінію» чи провести низку дистанційних семінарів з відповідними медичними фахівцями, які можуть відповісти на найважливіші запитання працівників;

- продумайте надання психологічної та матеріальної підтримки співробітників: забезпечення необхідної екстреної допомоги, додаткове страхування та регулярна оплата праці;

- сфокусуйтеся на організації безпечного робочого середовища: закупівля медичного обладнання (наприклад, термометрів, антибактеріальних засобів), самостійне відстеження стану здоров'я співробітників та дезінфекція робочих місць в офісі;

– деякі бізнеси за кордоном вже переглянули політики лікарняних. Зокрема, введено тимчасову можливість бути відсутнім на роботі у зв'язку з хворобою без запису лікаря;

– розробіть чіткі правила та обов'язки для співробітників, які перебувають у зоні ризику (тих, хто був за кордоном в особистих справах чи у відрядженні). Серед них – самоізоляція співробітників вдома на 14 днів та скасування усіх зустрічей з клієнтами і співробітниками.

Для робочого місця:

– забезпечте стримування зараження у робочому середовищі шляхом ретельного очищення та дезінфекції робочих місць. На випадок підозри зараження працівника COVID-19 в компанії має бути чіткий процес виведення цієї людини з приміщення компанії та подальшої належної обробки цього приміщення;

– перегляньте політику щодо подорожей та проведення зустрічей. Для організацій з високими потребами в подорожах, особливо міжнародних, оцінка впливу епідемії вкрай необхідна, оскільки поїздки пов'язані з розповсюдженням COVID-19. Компаніям слід дотримуватися вказівок щодо подорожей від уряду, а також переглянути політику щодо подорожей та бути готовими до відстеження і комунікації з мандрівниками. Додаткових дій також може потребувати ризик можливої затримки працівників у містах подорожей через введення обмежень на поїздки, що вводяться урядами країн світу, а також застереження працівників від особистих міжнародних поїздок;

– переконайтеся, що ваша політика щодо користування соціальними мережами відповідає викликам епідеміологічної ситуації. Вона повинна містити чіткі вказівки щодо того, як працівники можуть комунікувати про ваш бізнес та про вплив COVID-19 на діяльність, здоров'я та безпеку працівників. Створіть для працівників внутрішній канал комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають в організації, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соціальних мереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на ваших клієнтів, ринки та виробничі регіони;

– подбайте про джерела новин в офісі. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Роботодавці повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації для своїх працівників. Подумайте про створення власного каналу новин, заснованому на надійних джерелах.

Планування стратегій щодо персоналу:

– пропрацюйте найскладніші сценарії (наприклад, якщо потрібно буде закрити офіси чи частини виробництва) та заздалегідь підготуйте відповідну комунікацію для співробітників. Ваше завдання – конструктивна реакція, а не панічні та хаотичні повідомлення чи взагалі їхня відсутність;

– прорахуйте можливі сценарії тимчасового скорочення персоналу (наприклад, через впровадження неоплачуваних відпусток, як це вже робили



українські роботодавці у 2008–2009 роках). Однак будьте дуже обережними з прийняттям різких непопулярних рішень щодо скорочень – криза мине, а неправильна поведінка управлінців ще довго негативно впливатиме на бізнес.

Незважаючи на всі ризики та стрес, необхідно пам'ятати, що подібні ситуації ставалися і раніше. Насамперед це випробування для культури компанії та методів управління всередині неї. Якщо люди – це справді найбільша цінність для вашого бізнесу, будьте послідовними, плануйте, комунікуйте, не ховайтеся і не мовчіть.

Ми всі люди, і на кожного з нас може вплинути COVID-19. Тому сьогодні час для управлінців взяти на себе провідну роль у забезпеченні безпеки та благополуччя персоналу своєї компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії: консенсус-прогноз. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. №51. – Київ, 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Concensus%20Forecast%2051%20April%202020%20ukr.pdf>
2. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільств: консенсус-прогноз. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. Серпень, №52. – Київ, 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Concensus\\_2020\\_ukr\\_52\\_Aug.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Concensus_2020_ukr_52_Aug.pdf)

*Анастасія Розумна, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Щєбликіна З.В., старший викладач кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Враховуючи сучасні складні та динамічні умови розвитку в Україні, інтерес до теорії та практики управління значно зростає. Світовий досвід переконує, що ефективна діяльність всіх підприємств залежить певним чином від якісних характеристик персоналу та здатності керівництва ефективно використовувати цей виробничий ресурс, дотримання сучасних стандартів, налагодження цієї діяльності на міцних наукових засадах, враховуючи тенденції, які сьогодні існують у цій галузі.

Управління персоналом є однією з основних функцій будь-якої компанії, це може бути одним із вирішальних факторів, що виявляють успіхи чи невдачі

компанії. Найбільших успіхів у бізнесі досягають організації, де менеджери мають високий рівень професійної підготовки і вміють грамотно керувати персоналом.

До основних цілей управління персоналом підприємства належать:

- резервів підвищення ефективності управління персоналом;
- альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом [1, с.160].

Нова філософія управління заснована на системно – ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовнішній стороні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповідь на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін; готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових, ефективних можливостей тощо).

Ці нові положення, безумовно, узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні [2, с.64].

За ринкових умов господарювання роль працівника значно змінюється, який із пасивного виконавця стає активним учасником виробництва і хоче взяти участь в управлінні, в процесі прийняття рішень. Людський фактор стає найважливішим виробничим чинником, а витрати на персонал для його розвитку вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

Суть менеджменту персоналу полягає в тому, що працівники розглядаються як конкурентний актив підприємства, який потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для досягнення мети.

Для цього потрібні спеціальні наукові знання щодо методів керування персоналом, розвитку та навчання, принципів найму та відбору кадрів. Щоб управління підприємством було ефективним, необхідно врахувати характеристики основних методів концепції управління.

Всі методи управління персоналом діляться на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративний ґрунтується на владі, дисципліні або покаранні – «метод батога» (накази, розпорядження); економічний – «метод пряника» (техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників в розподілі прибутку, страхування) та соціально-психологічний (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення) [3, с.7].

Всі типи методів управління персоналом органічно взаємопов'язані.

Розвиток робочої сили є одним із найважливіших факторів успіху організації у сучасному світі. Розвиток робочої сили зумовлений необхідністю швидкої адаптації до постійно мінливих ринкових умов, що підсилює потребу

у вищих рівнях загальної та професійної освіти, постійному навчання працівників та розвитку їх здатності до творчості та постійного оновлень. Це пов'язано з посиленням конкуренції на світовому ринку. За цих обставин якість персоналу стає дедалі вирішальним чинником перемоги в конкурентній боротьбі. Тому інвестиції у розвиток людських ресурсів відіграють важливішу роль, ніж інвестиції у розвиток та вдосконалення виробничих потужностей.

Під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться: навчання, підвищення кваліфікації, навчання у школі управління і керівництва, перекваліфікація [4, с.99].

Сутність набору персоналу зводиться до створенні необхідного ресурсу кандидатів на всі посади і спеціальності, з яких підприємство вибирає для себе найбільш необхідних співробітників. Разом з тим, враховуються як зовнішні, так і внутрішні ресурси.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятної з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації [5, с.97].

Таким чином, враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що управління персоналом - це складний механізм, між елементами якого існує тісний і нерозривний зв'язок. Кожен його компонент повинен бути ретельно вивчений і вміло оброблений на практиці. Усі аспекти сфери діяльності, від визначення потреб організації у персоналі до внутрішньої системи організаційного розвитку, повинні бути зваженими та продуманими.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артюх-Пасюта О.В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. 2013. № 2 (58). С. 158 – 162.
2. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
3. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Щебликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом : навч. посіб. Сімферополь : ДІАЙП, 2012. 272 с.

*Вікторія Савгір, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ІННОВАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЯК ГОЛОВНИЙ НАПРЯМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

На будь-якому етапі розвитку економічної системи існує небезпека виникнення кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається і її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюється людина, її потреби та інтереси.

Якщо керівництво підприємства не націлене на освоєння нових технологій, що дозволяють виробляти нові види продукції більш високої якості і з найменшими витратами, воно через певний проміжок часу ризикує стати неконкурентоспроможним.

Особливо актуальна ця проблема для економіки нашої країни. Сформована в даний час ситуація в економіці України характеризується загальним спадом виробництва і конкурентоспроможності продукції, зниженням зацікавленості більшості товаровиробників у проведенні інноваційних заходів, а також практично повною відсутністю у державних структур цілісної інноваційної політики.

З іншого боку, криза в економіці країни посилюється інноваційною кризою, яка проявляється в різкому зниженні керованості процесами створення і впровадження нововведень, у відсутності джерел фінансування, в згортанні діяльності дослідницьких творчих колективів. З урахуванням цього пошук можливих рішень проблем управління інноваційними процесами стає одним з найважливіших завдань антикризового управління.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання [1].

Разом з тим характер і особливості розвитку інноваційних процесів визначає не тільки загальна економічна ситуація, а й закономірності розвитку, властиві саме інноваційній сфері, дослідження яких здійснюється в рамках теорії нововведень, починаючи з моменту її виникнення. Крім того, важливий такий елемент антикризового розвитку, як оцінка можливостей ефективного використання у вітчизняній практиці світового досвіду управління в цілому та інноваційними процесами зокрема.

Реалізація зазначених принципів безпосередньо пов'язана з формуванням ефективної системи інноваційного управління підприємством, що дозволяє

йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Але, виходячи з теорії економічних циклів, за економічним підйомом завжди слідує уповільнення економічного зростання і як наслідок криза, одним з джерел її подолання, на нашу думку, є інновації.

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю поділу ринку на сектори, ніші і мікросегменти, іноваційність стає ключовим фактором успіху, якщо не єдиним засобом виживання. А стратегічне управління інноваціями - найважливіше завдання антикризової політики підприємства, виконання якої багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень, від можливості знаходити такі рішення, які організаційно і економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети по створенню конкурентоспроможної продукції. При прийнятті такого роду управлінських рішень слід виходити з особливостей інноваційного процесу, галузі, враховувати ступінь новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості підприємства.

Іноваційна діяльність пов'язана із залученням різних ресурсів, основними з яких є інвестиції і витрати часу на НДДКР і технологічне освоєння масштабного виробництва нової продукції. Проблемою в цьому контексті є складність визначення термінів окупності інноваційних проектів, що в свою чергу породжує неможливість точно визначити необхідний обсяг матеріальних та інших ресурсів. Особлива роль тут належить управлінському персоналу, його здатності розробляти і приймати ефективні управлінські інноваційні рішення.

На рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства мають великий вплив фактори, що сприяють розробці нововведень: збереження і розширення виробничої бази, скорочення витрат, реалізація потреб і пропозицій споживача, підвищення науково-технічного потенціалу фахівців; імідж підприємства.

Фактори, що впливають на розробку нововведень: високі витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням нововведень, тривалі терміни між розробкою нововведення і виходом виробів на ринок, велика невпевненість в успіху, труднощі в збереженні частки на ринку, відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих кадрів.

Особливо слід виділити фактори, що стримують інноваційну діяльність, а в умовах економічної кризи і зовсім блокують її. До них відносяться високий ступінь фізичного і морально зносу основних виробничих фондів, низька кваліфікація персоналу підприємства, висока інфляція в країні і величина позичкового відсотка. Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних

стратегій [2], спрямованих на зміцнення поточного положення підприємства і формування фінансової стійкості.

Інноваційна стратегія найтіснішим чином пов'язана з принципами підприємницького управління, вона вимагає від керівника здатності передбачення, особистої мужності і реалізму, підприємницького підходу, уяви, ініціативності та раціональності. Важлива умова управління в складних системах – здатність визначення пріоритетів.

Розрізняють два основних типи інноваційної стратегії: адаптивну, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну ринкових умов з метою збереження своїх позицій на ринку, тобто з метою виживання; конкурентну, коли нововведення використовується в якості відправного пункту для досягнення успіху, засобу отримання конкурентних переваг.

Практичне застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика [3].

Ефективне управління інноваційним процесом вимагає спеціальних організаційно-економічних механізмів. Це пов'язано з умовами невизначеності, які характерні для інноваційної діяльності. Завжди існує небезпека того, що вартість отриманих інноваційних рішень може виявитися занадто висока, або нова продукція зазнає комерційну невдачу на ринку. Імовірність неефективності інвестицій залежить від ймовірності комерційного успіху. Ця проблема може бути вирішена шляхом формування спеціальної інфраструктури, що підтримує інноваційний процес.

Таким чином, інновації в антикризовому управлінні, в даний час, є основним елементом і способом впливу на діяльність підприємства. Вони можуть мати абсолютно різні напрямки, але основна мета буде одна – успішне функціонування підприємства. Інновації в антикризовому управлінні можуть зачіпати управління підприємством в цілому, виробництво, роботу з контрагентами. Грамотне застосування інновацій здатне запобігти кризовій ситуації, а також послужити невід'ємною частиною при виході підприємства з кризи.

### **Список використаних джерел**

1. Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П.В. Круш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf).

2. Кирич Н.Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства / Н.Б. Кирич, Н.Є. Юрик // Сталій розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 57-62.

3. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.

*Марія Салдан, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Щєбликіна З.В., старший викладач кафедри  
управління та адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Діяльність сучасних підприємств здійснюється під динамічним впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює постійне зростання ризикових ситуацій.

Здійснення управління в сучасних вітчизняних економічних умовах набагато складніше, ніж в сталій ринковій системі. Саме в цих умовах використання потенціалу управління ризиками відіграє особливу роль. Однак застосування тих ж самих принципів управління ризиком, що й в країнах з розвинутою ринковою економікою, не зовсім є виправданим в умовах вітчизняної економіки. Особлива непередбачуваність умов господарювання, політична, соціальна нестабільність, інші чинники, котрі є історично характерними для нашої країни, породжують нові проблеми і вимагають від менеджерів підвищеної уваги до управління ризиками. Таким чином, вкрай необхідними є вітчизняні розробки з проблем управління ризиками, особливо в процесі управління підприємством [1, с.30].

Ризик-менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності. У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Ризик-менеджмент базується на таких основних принципах: принцип масштабності (максимізації); принцип мінімізації; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття. Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації [2, с.74].

Ризик-менеджмент є частиною роботи кожного працівника, незалежно від рівня його посади та кола професійних обов'язків; ризик-менеджмент не обмежений часом або функціональним напрямом професійної діяльності, тобто процес управління ризиками є безперервним та необмеженим [3, с.44].

Збалансована система показників є однією з найбільш поширених на сьогоднішній день систем управління результативністю підприємства, оскільки інтегрує оцінку діяльності підприємства з точки зору фінансових і не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, дає можливість оцінити ефективність обраної стратегії, отримати інформацію про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу, виявити недоліки його діяльності й оперативно відреагувати на вплив негативних чинників [4, с.295].

Таким чином, сучасна система ризик-менеджменту має бути надійним інструментом ефективного та комплексного управління підприємством задля забезпечення стабільності та підвищення ефективності його діяльності в умовах невизначеності та ризику.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С.29-39.
2. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №3 (7). С. 73-79.
3. Щєбликіна І. О., Щєбликіна З.В. Ризик-менеджмент як складова формування організаційно-функціональної структури фінансових служб підприємства. Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Мелітополь, 14-15 січня 2020 р. Мелітополь : МДПУ, 2020 р. С.42-44.
4. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З.В. Проблеми формування ефективної політики управління оборотними активами підприємства. Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів. Зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф., присвяченої 50-річчю факультету економіки та менеджменту ДонНТУ, м. Покровськ, 13-14 травня 2019 р. Покровськ : ДонНТУ, 2019 р. С.292-295.



*Анна Турко, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Валентина Іванівна Чижова, д.е.н., професор кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**

Мотивація персоналу вже багато років є дуже актуальною темою. Для кожного роботодавця важливо набрати до себе у команду розумних, ініціативних, добросовісних та високоефективних працівників, які будуть невтомно працювати, приносячи прибуток компанії, але зазвичай це доволі складно зробити.

Мотивація персоналу – це ряд певних дій, які спонукають людину до діяльності, тобто це психофізіологічний вплив на поведінку людини, для досягнення особистих цілей.

Мотивація працівників вимагає чимало вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей задля спонукання виконавців до вищого рівня напруги зусиль, досягнення ефективних результатів праці [1, с. 173].

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. трактують термін «мотивація» як довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу[2, с.294].

Кожне підприємство обирає для себе різні методи мотивації. Існує три основних види мотивації: матеріальна, моральна та адміністративна. На рис. 1 наочно показані види мотивації та їх характеристика.

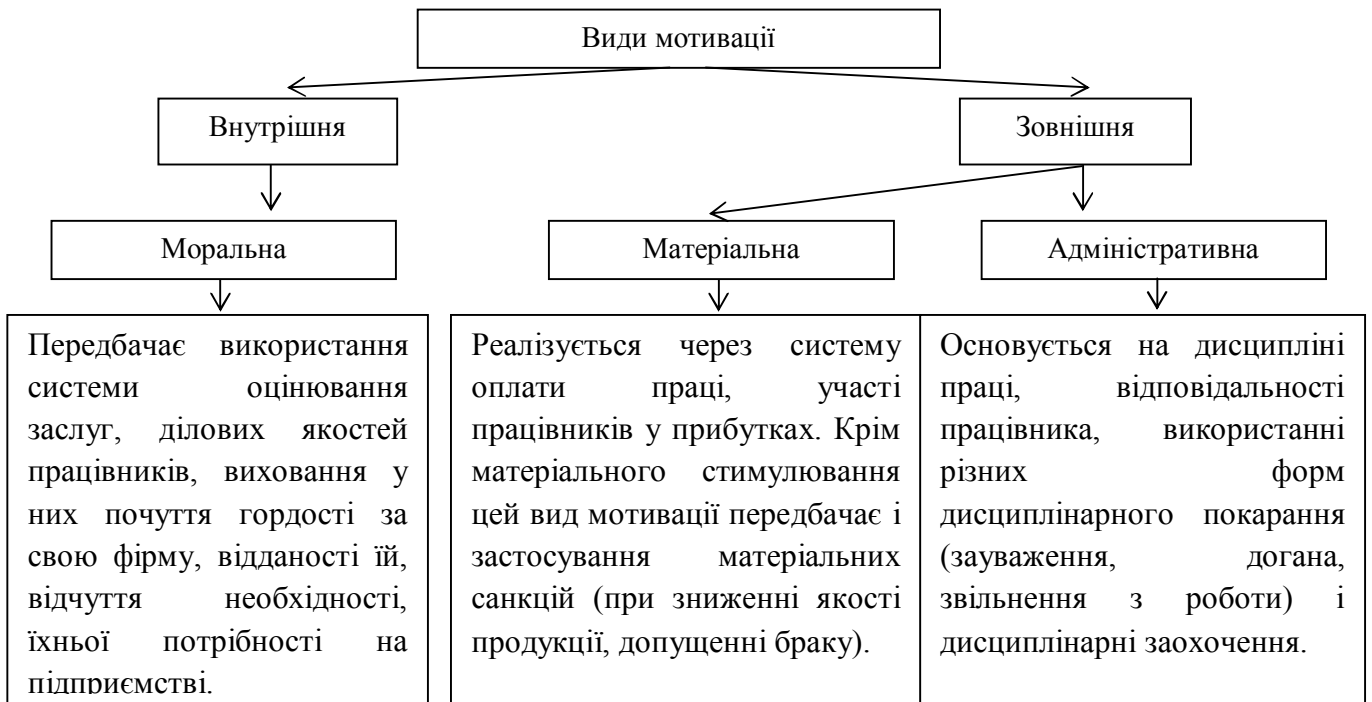


Рис. 1. Види мотивації працівників (систематизовано на основі [3, с.62]).

Система мотивації та стимулювання персоналу повинна бути певним чином організованою, повинні дотримуватися всі необхідні принципи. Є таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці, від якого в будь-якому випадку краще не відхилятися в момент, коли виникає питання мотивації персоналу. Такий механізм повинен бути справедливим, а це повинні підтверджувати самі співробітники, тому як створюється він саме для них [4, с. 294].

Мотиваційний процес можна поділити на шість стадій. На рис. 2 зображена схема мотиваційного процесу.

На першому етапі виникає потреба. Людина відчуває, що їй чогось бракує і вона повинна щось зробити аби задовольнити цю потребу.

На другому етапі людина починає шукати шляхи усунення цієї потреби. Наприклад, вона може її задовольнити або перестати її помічати.

Далі визначаються цілі дій. Тут людина відповідає на питання: що вона матиме, коли отримає бажане; що потрібно зробити; наскільки це важко; наскільки в підсумку вона буде задоволена від отриманого.

На четвертому етапі людина докладає зусиль, робить щось для задоволення потреби.

На п'ятому етапі людина нарешті отримує бажане.

А на останньому етапі приходиться відчуття полегшення від отриманого, від задоволення потреби. Далі людина чекає, коли виникне нова потреба або працює над наявною.

Всі ці стадії характерні для співробітників усіх організацій, але в різних ситуаціях система потреб має свої особливості.

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загалом знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу й можливі результати [1, с. 177].

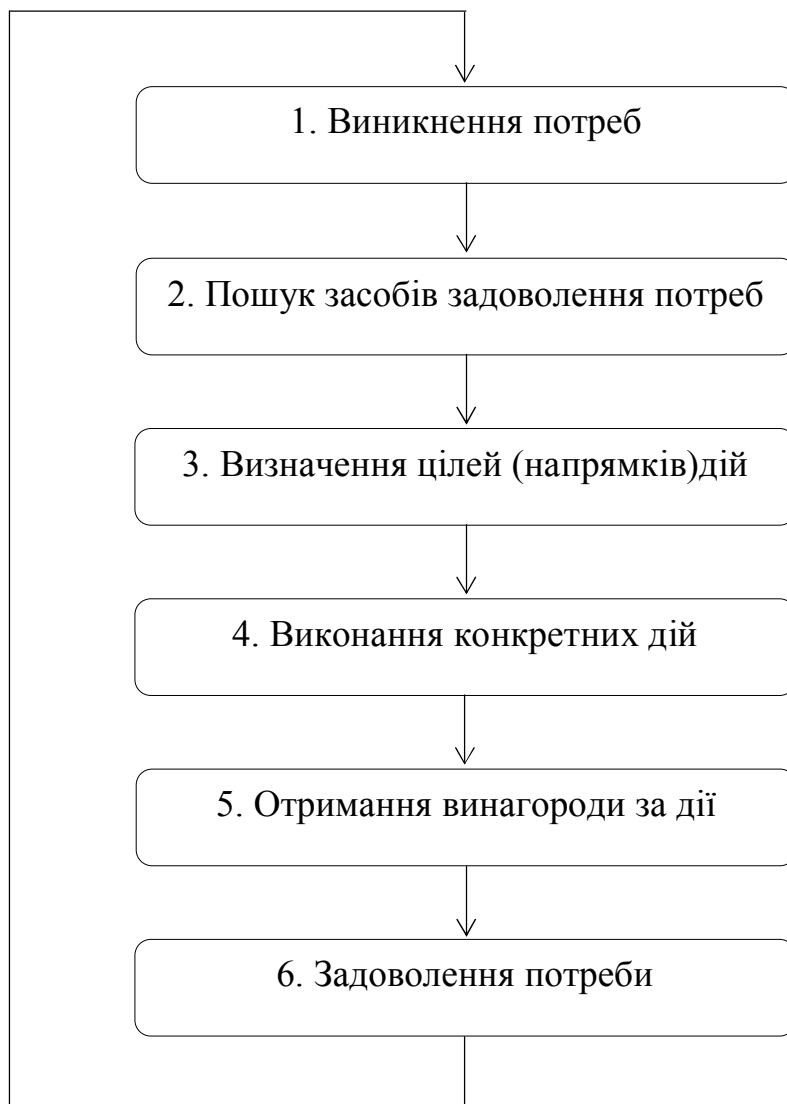


Рис. 2. Схема мотиваційного процесу(систематизовано автором).

Таким чином, можна дійти висновку, що мотивація грає дуже важливу роль в управлінні персоналом, тому для покращення діяльності підлеглих потрібно виявити їх потреби і розпочати мотиваційний процес.

#### **Список використаних джерел**

1. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

3. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д., Балановська Т.І., Гоголя О.П. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП Компринт, 2015. 714 с.

4. Щєбликіна І.О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації: *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. №2 (22). Т.5. С. 294-299.

*Анастасія Фаніна, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Петренко В.А., к.е.н. доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **КОНТРОЛІНГ ЯК НЕОБХІДНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Актуальність проблеми контролінгу в системі менеджменту підприємства в сучасному суспільстві й конкретно в організаціях відіграють величезну роль.

На сучасному етапі розвитку бізнесу та менеджменту українські підприємства переживають непростий етап своєї діяльності на фоні високого рівня плинності економічних процесів на регіональному та державному рівнях, підвищення активності суб'єктів господарювання на світовому ринку, що змушує оперативно реагувати на будь-які зміни, використовувати ефективні методи управління, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі [1, с.228].

Метою будь-якого підприємства є отримання та утримання найкращої позиції на ринку за рахунок формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг. На сьогоднішній день підприємствам вирішують численні проблеми, що спричинені як зовнішніми (світова криза, жорстка міжнародна конкуренція, посилення вимог міжнародних стандартів, оподаткування) так і внутрішніми факторами (кваліфікація працівників, коливання попиту, ціни на сировину та енергоресурси, та інше). У жорстких умовах ринку успіх підприємницької діяльності в значній мірі визначається

ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій.

Зростання невизначеності під час прийняття управлінських рішень, зумовлене як ризиком проблемами внутрішнього характеру, з яких основною є інформаційна обмеженість. Несвоєчасність та недостатність оперативних інформаційних даних щодо сучасного стану підприємства, структури витрат за кожним з видів діяльності, перспектив розвитку здебільшого спричиняє помилки в прийнятті управлінських рішень або їхню затримку. Усе це зумовлює потребу вдосконалити управлінські процедури, методи, механізми.

Новим явищем в практиці сучасного управління є система контролінгу. Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління. Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством [2, с.11].

Причини їх виникнення різняться між собою ( Рис.1).

#### Причини виникнення криз

об'єктивні	внутрішні	природні
суб'єктивні	зовнішні	техногенні

Рис. 1 Класифікація причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками [2, с.11]

Впровадження системи контролінгу на підприємстві дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти різні варіанти прийняття управлінських рішень, використовувати інновації, розвивати конкурентні переваги, що безпосередньо пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Контролінг забезпечує виконання наступних функцій (Рис.2):

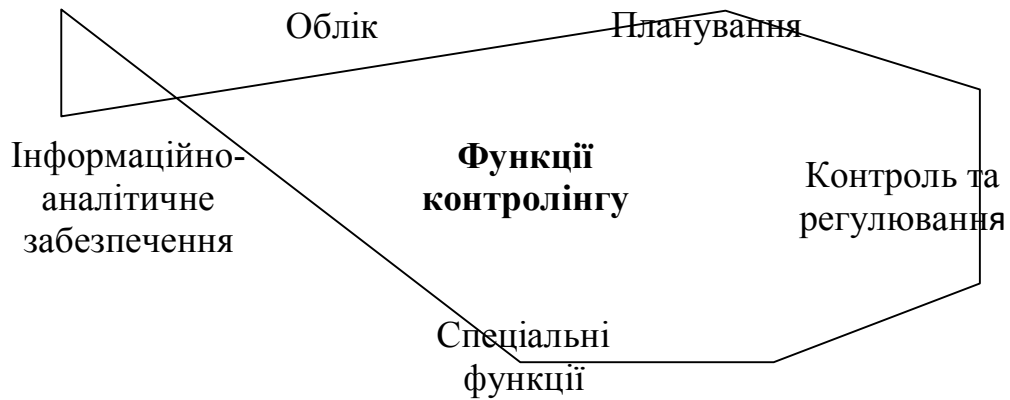


Рис. 2 Функції контролінгу [2, с.18]

Сервісна функція – це інформаційне обслуговування контролінгу, яке забезпечується за допомогою системи планування, нормування, обліку та контролю. Всі ці системи орієнтовані на досягнення цілі, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані показники (планові, нормативні) та фактичні, в тому числі відомості про відхилення, виявлені в ході обліку.

Функція управління контролінгу реалізується з використанням даних аналізу відхилень, величини покриття та загальних результатів діяльності підприємства. Ця інформація необхідна для прийняття тактичних (оперативних) та стратегічних управлінських рішень.

Функція внутрішнього контролю передбачає контроль економічної роботи як організації у цілому, так й його структурних підрозділів.

Функціонування контролінгу надає інформацію, важливу для:

- визначення стратегії та планування майбутніх процесів та результатів діяльності підприємства;
- контролю за поточною діяльністю;
- оптимізації затрат;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

Відповідно до цього формування ефективної системи управління напряму пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати як внутрішні показники діяльності підприємства, так і тенденції розвитку ринкового середовища.

Отже, систему контролінгу можна вважати частиною системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідаючи умовам комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому [3, с.27].

Розглянувши існуючі погляди на визначення поняття «контролінг», його основні задачі та функції можна сказати, що він безпосередньо пов'язаний з формуванням ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, відповідаючи новим вимогам до якісного рівня управління, вирішуючи задачі пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності, впровадження системи контролінгу на підприємствах України дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти різні варіанти прийняття управлінських рішень, розвивати конкурентні переваги.

### **Список використаних джерел**

1. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Гунько К. І. Сервісна функція : потенціал теоретичного аналізу. Економічний вісник Національного гірничого університету. Дніпропетровськ, 2018. № 1.С. 69-74.

*Зоя Вікторівна Щєбликіна, старший викладач кафедри управління та адміністрування  
Микита Габрєв, студент спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників підприємств пильної уваги щодо контролю виробничо-господарської діяльності. На менеджмент підприємств покладені обов'язки з розробки плану моніторингу й контролю за ходом виробництва, раціональним й ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення ефективності господарювання.

Проблеми побудови та організування моніторингових систем у різних предметних сферах економіки набувають усе більшого значення через динамічність економічних і фінансових процесів, зростання обсягів інформації та необхідність виділення з неї релевантної, її всебічного, швидкого і поглибленого аналізу для забезпечення ефективності управління. Проте моніторинг економічної і фінансової діяльності проводиться здебільшого на суто технічному рівні для відстеження і факторного аналізу відхилень у спланованих показниках. Важливою складовою процесу управління

підприємством у сучасних стагнаційних й кризових умовах економіки є адекватний контекст моніторингу економічних показників діяльності підприємства.

Формування адекватного інформаційного забезпечення системи управління підприємством з урахуванням зв'язків і взаємозалежностей показників окремих аспектів діяльності істотно впливає на якість вирішення завдань забезпечення ефективного управління [1, с.19].

Система управління повинна ґрунтуватися на погоджених базових принципах:

- 1) системного підходу;
- 2) динамічного підходу;
- 3) комплексного підходу;
- 4) адаптивності, що передбачає наявність зворотних зв'язків, застосування адаптивних форм, прийомів, методів і інструментів;
- 5) безперервності управлінських впливів і прозорості прийнятих рішень;
- 6) превентивності, що передбачає упор на раннє виявлення й регулювання причин виникнення кризи;
- 7) ешелонування, що передбачає нарощування потенціалу пом'якшення негативних проявів кризи із залученням усе більш високих рівнів управління.

Для успішного функціонування системи управління необхідна розвинена інформаційна база, що дозволяє будь-якій ланці управління відслідковувати хід подій, проводити експрес-діагностику, забезпечувати комунікацію й взаємодію менеджменту й персоналу. Тому керівництво повинне заздалегідь ініціювати роботу зі створення такої інформаційної бази з урахуванням специфіки підприємства.

Важливою проблемою, що вимагає рішення при формуванні й розвитку системи управління підприємством, є поєднання моніторингу фінансово-економічного стану із внутрішньою системою управління на підприємствах.

Головною метою моніторингу економічного стану і діагностики кризових ситуацій є забезпечення керівництва своєчасною, повною, достовірною інформацією про економічний стан і рання діагностика кризових станів.

У сукупність завдань моніторингу економічного стану і діагностики кризових ситуацій входять наступні:

- одержання достовірної й об'єктивної інформації з позначеної номенклатури показників;
- проведення експрес-діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
- оцінка економічного стану на основі аналізу отриманої інформації в динаміці;
- розробка рекомендацій з подолання негативних наслідків кризових ситуацій і превентивних заходів;
- забезпечення інформацією й аналітичними розробками керівництва підприємства.



Система показників, використовуваних у моніторингу, повинна мати ієрархічну структуру, що складається із двох рівнів. На одному рівні розташовуються показники, що характеризують стан підприємства, а на другому – показники, що характеризують економічний стан зовнішнього оточення [2].

Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від ефективності регулювання заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але недостатньою умовою стабілізації діяльності підприємств. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись [3, с.224].

Підсумовуючи наведене вище, можна відмітити, що сучасна система управління повинна побудувати такий організаційно-управлінський механізм моніторингу й контролю, який би забезпечував ефективну діяльність усіх структурних підрозділів підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Чуліпа І. Д. Моніторинг економічних показників діяльності підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2009. 24 с.
2. Орел А. М. Інструментарій моніторингу, діагностики і прогнозування кризових ситуацій на підприємствах харчової галузі. Ефективна економіка. 2012. № 12.
3. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

### РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

---

*Ангеліна Альохіна, студентка спеціальності «Маркетинг»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

#### **КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА І НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Маркетинговий комплекс є рушійною силою у вирішенні багатьох проблем, який значно полегшить як виробничу, так і ринкову діяльність підприємства, надасть змогу значно посилити свої позиції на ринку.

Особливим підходом до визначення сутності маркетингу є трактування його з позицій «комплексу маркетингу», що розглядається «як сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, які компанія використовує з метою одержання бажаної реакції цільового ринку» [1, с. 36].

Комплекс маркетингу (часто називають: Marketing Mix або Маркетинг-мікс) – це маркетингова концепція, яку компанія використовує для формулювання комплексної пропозиції товарів / послуг для своїх клієнтів, що передбачає опрацювання декількох напрямки взаємодії зі споживачем.

Маркетинговий комплекс – це набір контрольованих тактичних маркетингових інструментів – продукту, ціни, місця і просування, які підприємство об'єднує для отримання бажаного відгуку на цільовому ринку.

Маркетинг-мікс – це набір інструментів (об'єктів, процесів і функцій), маніпулюючи якими маркетологи намагаються найкращим чином задовольнити

клієнтів. Іншими словами, комплекс маркетингу - це набір який піддається контролю деяких змінних факторів маркетингу, облік цих факторів, вплив на них, маніпуляція ними дозволяє компанії викликати бажану відповідну реакцію з боку споживача і всього ринку.

Мета комплексу маркетингу – формування збалансованої, справедливої, ринкової пропозиції, яка максимально задовольняє споживача.

Нерідко великі витрати на маркетингову діяльність не забезпечують очікуваних результатів. Це може бути наслідком неефективного аналізу комплексу маркетингу, тобто маркетинг-мікс. Неврахування взаємозв'язків між його елементами та неправильно підібраний комплекс інструментів призводять до нераціонального використання коштів. Елементами маркетинг-мікс є товар, дистрибуція, просування, а ціна товару – основний елемент комплексу маркетингу. Кожний елемент вимагає реалізації комплексу заходів, здійснення яких формує маркетингову політику [2, с. 56].

Комплекс маркетингу має бути інноваційним, гнучким, що може постійно оновлюватися за допомогою креативності, протидіяти різким змінам, мати змогу переорієнтуватися та знайти необхідну цільову аудиторію, активізувати попит на товар. Так, як комплексом маркетингу підприємства насамперед є сполука маркетингових методів та інструментів, що піддаються контролю, існує змога їх вдосконалення.

Комплекс сучасного маркетингу включає всі заходи, які запроваджує підприємство для створення й активізації попиту на свій товар. Це планування та розробка продукції, забезпечення цінової політики, формування каналів розподілу продукції, інформаційне супроводження продукції, створення товарних знаків та брендів, забезпечення відповідної упаковки, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами тощо. Як універсальний маркетинговий інструментарій комплекс маркетингу слугує «ключем» практично до будь-якого ринку [3, с. 26].

Виокремлення і окремих розгляд інструментів, елементів і змінних із загального комплексу маркетингу позначається концепцією «4P». У комплекс маркетингу включаються чотири основних елементи, назви яких в англійській мові починаються з літери «P»:

У комплекс маркетингу зазвичай включають наступні елементи:

– product – продукт, товар, послуга і все, що з ними пов'язано, наприклад: упаковка, маркування, фасування, ім'я продукту, їх створення, розробка;

– price – ціна товару, в її зіставленні з попитом, у співвідношенні з конкурентами;

– place – місце і способи розподілу товарів, то, як доходить товар до споживача, як і де викладається товар на полиці, як продається;

– promotion – те, як просувається продукт, популяризується сам товар, ідея товару, формується потреба в ньому, це все застосовувані інструменти торгового маркетингу.

До удосконалення товару можна віднести покращення зовнішнього вигляду, покращення складу чи вмісту, додавання нових деталей до виробу (товару), наявність гарантійного терміну, технічного обслуговування, обміну товару у разі браку чи інших причин, надання додаткових запчастин, якісна упаковка, післягарантійне обслуговування товару і можливість його утилізації, безпека споживача та навколишнього середовища, формування каналів розподілу продукції, інформаційне супроводження продукції, створення товарних знаків та брендів, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами тощо.

У разі удосконалення цінової політики підприємства основними критеріями є державне регулювання цін, конкуренція виробників, співвідношення попиту і пропозиції, купівельна спроможність людей, якість товару та інше. Тобто найкращим варіантом буде: вивчення попиту населення та його платоспроможність; вивчення інформації про якість сервісу у конкурентів; вибір оптимальних значень якості сервісного супроводу; встановлення знижок, пільг; контроль прибутковості; контроль за виконанням стратегічних рішень; умови і порядок оплати, гнучкість при виборі форм оплати.

Щодо збільшення ринків збуту, необхідно знайти кращу торгівельну мережу: спеціалізовані магазини, вузькоспеціалізовані магазини, комбіновані магазини, магазини комплексного попиту, універсальні магазини, міні-магазини, супермаркети, гіпермаркети, торгові центри. Також існує вибір за формою продажу товарів: торгівля через прилавок та продаж з відкритим доступом до товару; експорт продукції; он-лайн та оф-лайн торгівля.

Також здійснюється оцінка потреб і можливостей ринку, комплексна оцінка споживача, оцінка реальної місткості ринку, оцінка попиту, оцінка виробничих можливостей підприємства, розроблення концепції виробництва продукту, планування заходів з підтримки і просування товару на існуючий ринок, розширення цільового сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, комунікаційна політика, оцінка витрат з реалізації стратегії збуту продукції, вибір інтенсивності збутової діяльності.

Удосконалення презентації товару грає важливу роль, тому краще зробити акцент на вивчені майбутніх клієнтів та знайти оптимальний варіант презентації, покращення дизайну та упаковки. Окрім того, додати нові тренди, популярні (відомі) фрази, пісні, жарти. Розширення презентації у Інтернет мережі (Facebook, YouTube, Instagram, TelegramWeb, Pinterest, Etsy та інше).

Також головним аспектом комплексу маркетингу підприємства є маркетингові дослідження (кабінетні, польові, пілотні, панельні дослідження), які забезпечать одержання необхідної інформації про макро- і мікросередовище, ринок і власні можливості.

Таким чином, під комплексом маркетингу розуміють змінні, що знаходяться під контролем у маркетингу. Саме комплексна (одночасна і системна) робота з цими змінними дозволяє домогтися маркетингового результату.

Відповідно до концепції комплексу маркетингу, підприємство, в рамках маркетингової діяльності: розробляє продуктову (товарну) політику, цінову політику, збутову політику та комунікаційну політику; реалізує випускаючи необхідні ринку товари, надаючи послуги, проводячи програми торгового маркетингу зі стимулювання продажів і рекламуючи продукт; оцінює і коригує, варіюючи параметрами комплексу маркетингу, з метою найбільш ефективного впливу на ринок, споживачів в рамках наявних можливостей і свого розуміння ролі маркетингу.

### **Список використаних джерел**

1. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навч. посіб./ Н.В.Бутенко. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2015. – 140 с.
2. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цілового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства / І.В.Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. –№ 4. – С.94 –101.
- 3.Чеботар С.І. Маркетинг: навч. посіб. / С.І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О.П. Луцій. – К.: Наш час, 2014. – 504 с.

*Іван Захаров, студент спеціальності «Маркетинг»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Маркетингова стратегія є однією з частин загального стратегічного плану фірми, яка включає комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства на ринку, обґрунтовуючи оптимальний варіант забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства. Маркетингова стратегія є найважливішим синтетичним інструментом стратегічного управління, роль якого полягає у забезпеченні збалансованості та синергії інструментарію розвитку у довгостроковій перспективі, зважаючи на внутрішні та зовнішні умови досягнення передбачуваного ринкового ефекту [1; 2].

Маркетингова стратегія не є стратегією бізнесу, а полягає в «визначенні цілей виробництва та збуту і позиціонуванні товару на ринку» [3].

Можна виділити наступні основні стратегічні цілі маркетингу: підвищити загальний рівень прибутковості підприємства; збільшити обсяги реалізації

продукції підприємства; збільшити частку ринку; зробити пропонований товар привабливим для цільової аудиторії.

Для досягнення будь-якої з названих цілей доцільно включити в маркетингову стратегію наступні розділи:

1. Цільова аудиторія. В даному розділі варто детально описати цільову аудиторію, щоб запропонувати клієнтам те, що вони хочуть.

2. Цільовий ринок. Тут слід описати цільовий ринок, запропонувати способи його розширення (наприклад, залучити нових клієнтів або розширити географію продажів).

3. Позичування. У розділі потрібно описати способи позиціонування, тобто як бути особливим, виділятися на тлі конкурентів, запропонувати покупцям різні варіанти УТП (унікальна торгова пропозиція).

Не буде зайвим вказати, як ефективно поширювати маркетингові повідомлення, щоб вони не залишалися непоміченими. Можна використовувати такий інструмент, як Інтернет: просування сайту, поширення контекстної реклами, в соціальних мережах [4].

4. Збут товару. Описуємо, як продавати товар, щоб клієнти могли без проблем його придбати, як забезпечити споживачам допомогу і підтримку у виборі товару.

Перед складанням стратегічних маркетингових планів аналізують зовнішні та внутрішні чинники. В ході аналізу: вивчають ринок збуту і положення компанії на ринку; оцінюють резерви і кошти, наявні в розпорядженні компанії; визначають цільову аудиторію; оцінюють попит на товар; виявляють конкурентів і визначають, яку частку ринку займає кожен конкурент.

Форми маркетингових стратегій можуть бути різними. Важливо, щоб за допомогою прийнятої стратегії компанія змогла досягти поставлених цілей.

Розглянемо основні етапи формування стратегічних маркетингових планів.

Етап 1. Оцінюють сильні і слабкі сторони діяльності компанії. Оскільки всі стратегії будуються на існуючих сильних сторонах, на початковому етапі формування маркетингової стратегії компанія оцінює свої сильні і слабкі сторони. Зробити це можна за допомогою SWOT-аналізу.

Етап 2. Визначають цільову аудиторію покупців товару. Цільова аудиторія товару – це покупці, яким може бути цікавий товар компанії, а також ті особи, що приймають рішення про покупку, або здатні вплинути на це рішення. Виявлення цільової аудиторії є одним з основних питань маркетингу, тому чим докладніше буде складений портрет цільової аудиторії, тим краще.

Етап 3. Визначають цільовий ринок (нішу ринку) за такими параметрами: встановлюють межі ринку; розраховують частку компанії на ринку; оцінюють купівельну спроможність його споживачів; виявляють тенденції розвитку ринку; аналізують попит цільової аудиторії на продукцію, яку продає підприємство на обраному ринку.

Етап 4. Позичіонують товари, тобто визначають місце конкретного товару по відношенню до товарів конкурентів у свідомості споживачів. Мета позиціонування – допомогти потенційним покупцям виділити за будь-якою ознакою товар з числа аналогічних товарів конкурентів і віддати перевагу при покупці даного товару саме за цією ознакою.

Тут потрібно виробити власні конкурентні переваги, щоб виділити свій товарний знак в очах покупців. Головне на етапі позиціонування: дослідити ринок, щоб визначити позиції конкурентних товарів; виявити конкурентів, оцінити їх переваги і слабкі сторони; донести до покупця, сформувавши в його свідомості образ компанії і (або) продукту, відмінного від конкурентів.

Найвигідніша концепція позиціонування – бути першим у своєму сегменті. Така позиція допомагає швидше проникнути в свідомість цільової аудиторії і зайняти там стійку позицію. Інший ефективний приклад позиціонування товару на ринку – це позиціонування проти основного конкурента або популярного товару-замінника.

Етап 5. Створюють маркетинговий комплекс. Під маркетинговим комплексом розуміють змінні, контрольовані маркетингом. Найчастіше в нього входять чотири основних змінних елемента, назви яких в англійській мові починаються з літери «Р» («4Р»): product, price, place, promotion.

Ці ключові елементи вимагають постійної уваги. Вони взаємопов'язані між собою і в цьому взаємозв'язку маркетинг планується, розробляється і реалізується. Опис взаємопов'язаних елементів маркетингу:

- продукт – товар, послуга, робота і все, що з ними пов'язано (упаковка, маркування, фасування, ім'я продукту, створення, розробка) задовольняє потреби покупця;

- ціна – ціна товару в зіставленні з попитом, в співвідношенні з конкурентами становить витрати покупця;

- продажі – місце і способи реалізації товарів, доведення товару до споживача;

- просування – діяльність, спрямована на просування продукту, популяризацію товару, формування у покупця потреби в товарі, роботі, послугі.

Відповідно до обраного маркетингового комплексу, компанія в рамках маркетингової стратегії:

- розробляє продуктову (товарну) політику, цінову і збутову політику, а також політику просування товару;

- продає необхідні ринку товари і надає послуги, реалізуючи програми торгового маркетингу зі стимулювання продажів і рекламуючи продукт;

- оцінює якість реалізованого товару і коригує розроблене, варіюючи параметрами комплексу маркетингу, щоб найбільш ефективно впливати на ринок.

Від обраної маркетингової стратегії залежить успішний розвиток компанії в майбутньому. Успіх досягається в основному за рахунок: забезпечення привабливості або унікальності товару для правильно обраного цільового

сегмента покупців; завоювання нових ринків збуту або випуску нової продукції; зміцнення позиції лідера в своїй ніші на ринку.

Ситуація на ринку часто змінюється, тому маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, рухомою. Необхідно періодично проводити її моніторинг і коригувати з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Якщо маркетингова стратегія не відповідатиме змінній поведінці клієнтів і конкурентів, компанія не займе вигідної позиції на ринку.

Маркетингова стратегія не може бути єдиною для всіх компаній. В першу чергу вона залежить від виду діяльності організації. Крім галузевих характеристик особливості стратегії залежать від поставлених цілей і впливу конкурентів на бізнес.

Кожна стратегія містить набір методик, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції організації на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія /Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2007.

2. Kudenko, N.V. (2006), *Stratehichnyj marketynh*[Strategic Marketing], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Котлер Ф, Келлер К. Маркетинг – менеджмент [Текст] / Ф.Котлер, К.Келлер [пер. с англ.] - СПб.: Питер, 2015. - 800с.

4. Ярова Л.Г. Теоретичні аспекти використання цифрового маркетингу в діяльності підприємств /Л.Г.Ярова// *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Training in Economics and Management. – Training. – Poland: WSBiP, 2020. – P. 127-130.*

*Вікторія Пороник, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Володимир Андрійович Петренко, к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У БІЗНЕСІ**

Сучасні умови міжнародної торгівлі, котрі характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, непередбачуваністю змін у потребах споживачів та швидким розвитком новітніх технологій, примушують компанії, вживати радикальних заходів для адаптації до нового, динамічного ринку. Фірмам доводиться не лише втримувати існуючі позиції, але й приймати ризиковані рішення щодо розвитку свого бізнесу за кордоном. Для цього їм необхідний інструмент, який дозволяє оперативнo і своєчасно отримувати достовірну



інформацію про стан попиту на цільовому ринку, тенденції його розвитку, зміни в споживчих запитах, вплив зовнішніх факторів на стабільний розвиток бізнесу, а також ефективність застосування методів просування і розподілу товарів. Таким інструментом є маркетингова стратегія, що відіграє одну з вирішальних ролей в загальній стратегії підприємства.

Інтеграційні процеси, що відбувались у світовій економіці на початку 1980-х рр., сформували передумови появи в теорії маркетингу нового напрямку – глобального маркетингу. Існує значна кількість визначень глобального маркетингу. Найбільш поширеним є трактування глобального маркетингу як "маркетингу транснаціональних компаній, які оцінюють увесь світ як один великий ринок, на якому регіональні й національні відмінності не відіграють вирішальної ролі" [2].

Глобальний маркетинг як філософія глобалізації підприємництва формує комунікативну модель маркетингової діяльності. Вперше термін "глобальний маркетинг" (global marketing) з'явився в 1983 р. після опублікування наукової праці Т. Левітта "Глобалізація ринків", який окреслив, що це "процес продажу товарів або послуг по усьому світу; розробка планів і методів здійснення такої діяльності" [6].

Ідеологія глобального маркетингу – це не просто новий термін, а нова маркетингова концепція, основними причинами появи якої були:

- зміни в характеристиках попиту і пропозиції в усьому світі;
- насиченість внутрішніх ринків багатьох країн;
- посилення конкуренції між фірмами всередині розвинених країн;
- динамізація міжнародного конкурентного середовища;
- розвиток міжнародного інфраструктурного середовища [1].

Сьогодні існує безліч переваг впровадження глобального маркетингу у діяльність компанії. Так, даний напрям діяльності дозволяє підвищити ефективність продукції або послуги, що просуваються на ринок. Також можливе значне підвищення конкурентних переваг, адже не всі компанії, що працюють на внутрішньому ринку, виходять на міжнародні. Значною перевагою глобального маркетингу є підвищення поінформованості споживачів щодо нового бренду [5].

Об'єктом глобального маркетингу є й глобальні товари, які задовольняють потреби споживачів різних країн, при цьому товар не видозмінюється, але втрачає національну приналежність.

Глобальний маркетинг використовує три гіпотези, що об'єднують ринки, а саме:

- споживання у різних частинах світу стає все більш однорідним;
- споживачі в різних країнах готові відмовитися від специфічних характеристик товару заради нижчої ціни за умови гарантованого рівня якості;
- стандартизація, обумовлена гомогенізацією світових ринків, забезпечує економію на масштабах, що дозволяє знизити витрати на виробництво й реалізацію одиниці продукції [6, с. 83].

Основою глобального маркетингу є маркетингова стратегія, що сприяє продажу та просуванню торгової марки одного бренду в усьому світі з дотриманням єдиної маркетингової політики, стратегії й тактики маркетингу.

Стратегія глобального маркетингу розробляється на основі однорідності маркетингових параметрів, що характеризують ринок різних країн. Схожість цих параметрів дозволяє стандартизувати комплекс маркетингу, спростити реалізацію маркетингових завдань і значно скоротити витрати [4]. Стратегія глобального маркетингу – панівна стратегія компанії, розрахована на тривалу перспективу, заснована на просуванні торгової марки на міжнародні ринки.

Сучасний маркетинг має ґрунтуватись на швидкому, гнучкому плануванні нововведень. Пріоритетом нововведень має бути орієнтація на споживача. Маркетингова глобалізація продовжує й надалі диверсифікуватися, проникаючи в усі аспекти маркетингу. А специфіка глобальної стратегії зумовлюється таким явищем, як глобальна взаємозалежність більшості сучасних компаній, що означає закономірну зміну конкурентних позицій одних компаній слідом за зміною позицій інших [3]. Отже, глобальна маркетингова стратегія – це поширена стратегія, яка стає все більш актуальною в глобальному світі, де немає меж, коли справа стосується руху товарів і послуг у глобальному масштабі. Сучасні умови господарювання визначили неможливість ізолювання від глобальної маркетингової конкуренції, залишаючись на внутрішньому ринку або на декількох обраних ринках.

Глобальні маркетингові стратегії вимагають значних інвестицій у грошові фонди, трудові ресурси для розуміння різних ринків, країн, культур, місцевих традицій тощо. Саме тому в сучасних умовах глобальний маркетинг не є відокремленою сферою, а є складовою загального управління бізнесом з метою забезпечення товарами, рішеннями та послугами споживачів на глобальному ринку [2].

Таким чином, для компаній, що працюють у сфері міжнародного бізнесу, необхідно постійно приймати і змінювати стратегічні рішення, виробляти ті чи інші стратегії, застосування яких дозволяє отримати і ефективно використовувати свої глобальні конкурентні переваги.

### **Список використаних джерел**

1. Браверман А. А. Маркетинг у економіці перехідного періоду: методологія і практика / А. Браверман – М. : Економіка, 1997. – 621 с.
2. Євдоченко О. О. Сучасна концепція глобального маркетингу // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / редкол.: С. І. Дем'яненко (відп. ред.) [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2014. Вип. 32. С. 191–198.
3. Котлер Ф. «Майбутнє маркетингу» на конференції [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.marketch.ru/useful\\_to\\_marketers/student-marketologam/history\\_of\\_marketing/](http://www.marketch.ru/useful_to_marketers/student-marketologam/history_of_marketing/)
4. Ноздрева Р. Б. Международный маркетинг: учебник / Р. Б. Ноздрева – М. : Экономист, 2005. 990 с.

5. Підтримка малого і середнього підприємництва на державному рівні. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. [Електронний ресурс].

Режим доступу: <http://http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fd7fb228-3d3c-43d6-a9a5-34eea3e04718&title=PidtrimkaMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaDerzhavnomuRivni>.

6. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-техно-логії: [монографія] / Т. М. Циганкова – К. : КНЕУ, 2004. – 400 с.

*Валентина Іванівна Чижова, д.е.н., професор кафедри управління та адміністрування*

*Інна Науменко, студентка спеціальності «Маркетинг»*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*ім. Богдана Хмельницького*

*м. Мелітополь*

## **INTERNET-МАРКЕТИНГ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

Сьогодні маркетинг і новітні технології вийшли в категорію основних ресурсів процесу інтенсифікації діяльності підприємств. Використання сучасних маркетингових інструментів відіграє суттєву роль в досягненні як поточних, так і стратегічних цілей бізнес-суб'єкта: від інформування клієнта про наявність тих чи інших товарів, їх характеристик до здійснення продажу, розширення номенклатурної групи товарів та послуг. Більшість підприємств в умовах світової економічної кризи, спричиненої поширенням Covid-19, диверсифікують свою діяльність і розширюють спектр каналів розподілу послуг за рахунок технологій Internet-маркетингу.

Всесвітня мережа вже давно тісно ввійшла в життя кожної людини. Internet проникає в усі куточки нашого життя: робота засобами Internet, навчання через Internet, спілкування в соціальних мережах, on-line ігри та ін. За останні роки Internet проник і в економіку кожної країни.

Internet переносить деякі підприємства на більш глобальний рівень, значно спрощує процедуру укладання різних договорів між підприємствами, пришвидшує комунікацію і сприяє пошуку цільової аудиторії, а також поширенню продукції через всесвітню мережу. Можна сказати, що Internet набуває все більшого значення не лише для основного користувача, а й навіть для економічного розвитку різних підприємств і держав. Internet повністю змінив стиль ведення бізнесу і значно скоротив поточні витрати фірм [1].

Технології Internet-маркетингу передбачають розробку нових планів, стратегії компанії, організацію та здійснення контролю за проведенням

комерційних операцій з метою постійного виявлення сфери сумісних і координованих інтересів компаній і клієнтів.

Інтернет-маркетинг сьогодні є одним з найперспективніших напрямів розвитку в Україні. Ця сфера активно розвивається, незважаючи на економічні кризи та різні зовнішні і внутрішні перешкоди. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вивчення нових можливостей інтернаціоналізації маркетингової діяльності, розвиток якої в нашій країні на даний момент перебуває в стадії активного розвитку [1].

Електронний маркетинг, е-маркетинг, також Internet-маркетинг – ведення маркетингової діяльності на основі електронних технологій. Практично це стосується інтернет-технологій продажу: електронної комерції та традиційної комерції, яка використовує засоби Інтернету як допоміжну технологію. Якщо маркетинг – це залучення і утримання клієнтів, то Internet-маркетинг – залучення і утримання клієнтів в Інтернеті [2].

Отже, Інтернет-маркетинг – це новий вид маркетингу, що включає традиційні елементи (товар, розподіл, просування, маркетингові дослідження), реалізовані за допомогою інструментів мережі Інтернет у дистанційному, інтерактивному режимі, і тому забезпечує можливість прискорення, здешевлення та більш якісного здійснення всіх маркетингових процесів [3].

Структура Internet-маркетингу включає наступні елементи:

- маркетингові дослідження – це детальний збір, обробка, аналіз і накопичення інформації про ринок, стан маркетингового середовища, поведінку конкурентів та споживачів для ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень із метою зменшення ризиків, що виникають під час функціонування компанії [4];

- товарна політика – маркетинговий елемент, котрий вибудовує обґрунтований алгоритм дій і передбачає визначення виробничої програми підприємства з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентних підприємств, виробничих та інших ресурсних можливостей підприємства, а також стадії життєвого циклу продукту [5];

- ціноутворення – процес утворення, формування цін на товари і послуги, що характеризується перш за все методами і способами встановлення цін загалом, відносно всіх товарів [6];

- роздільна політика (багато фірм використовують у себе роздільні системи з обслуговування великих і дрібних клієнтів);

- комунікативна політика – перспективний напрям дій підприємства, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Одним із основних інструментів Internet-маркетингу є створення і розробка свого власного сайту – платформи для розміщення реклами, залучення клієнтів та продажу товарів та послуг.

Даний механізм дозволяє суттєво збільшити обсяги продажів, удосконалити пошук цільової аудиторії. Алгоритм створення сайту передбачає наступні етапи:

- визначення функцій та завдань сайту;
- вивчення цільової аудиторії;
- вивчення структури сайту;
- дизайн і стиль сайту;
- визначення навігаційної моделі, яка повинна забезпечувати зручність доступу до інформаційної складової сайту;
- інформаційне наповнення та підтримка сайту;
- визначення з хостингом [1].

Також одним із найдієвіших інструментів як маркетингу, так і Internet-маркетингу є реклама. Інтернет-маркетинг як і класичний маркетинг складається з аналізу попиту та реклами. Реклама в Інтернеті надає споживачеві можливість отримати необхідну інформацію в зручний для нього час. Будь-який споживач може вчасно отримати інформацію про товар і купити його, не виходячи із дому.

Висновок. Сучасні тенденції розвитку ринку сприяють активному впровадженню новітніх підходів до позиціонування та просування товарів і послуг засобами Internet.

Сьогодні ведення бізнесу неможливе без залучення інформаційних технологій та використання усіх їх переваг і можливостей, що спонукає керівників підприємств постійно адаптуватися до сучасних реалій та застосовувати Internet-комунікації у своїй діяльності.

Використання сучасних Internet-комунікацій дає можливість більш ефективно вести бізнес, будувати стійкі взаємозв'язки між покупцем та продавцем, проводити ефективний аналіз ринку та маркетингові дослідження, автоматизувати купівлю-продаж товарів.

### **Список використаної літератури**

1. Ляшенко Г. П., Моткалюк Р. В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право), 3(62) 2013. С.59-65.
2. Електронний маркетинг. – Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронний\\_маркетинг](http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронний_маркетинг).
3. Интернет-маркетинг как эффективный инструмент для увеличения продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aweb.com.ua>.
4. Сабірова А. Е. Маркетингові дослідження як елемент маркетингової стратегії страхової компанії. Інвестиції: практика та досвід: наукове фахове видання. № 8. – 2013р.
5. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Холодний Г.О. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с.) Слободян Н.Г., Саухіна О.В. Ціноутворення та управління витратами на підприємствах харчової промисловості: Економічний аналіз. 2018 р. Том 28. № 2. – С. 176-181.

## **РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

---

*Альона Горбачова, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційна діяльність підприємства являє собою дуже широке поняття, до якого прийнято відносити не тільки інновації у вигляді перетворення наукових знань в нові продукти, послуги і технології, а й безліч різних заходів в управлінській, виробничій або організаційно-економічній галузі діяльності підприємства. Всі ці заходи та напрямки діяльності вважаються інноваційними, якщо їх реалізація призводить до інновацій або появи нового підходу до діяльності.

До основних і найбільш поширених напрямків інноваційного менеджменту можна віднести: створення нових або удосконалення існуючих продуктів; процес розробки і запуску нового виробничого процесу; створення нових підрозділів, нових процедур, правил, комунікаційних систем в організації; реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження нових систем і підходів до управління ресурсами; впровадження нових систем управління якістю, систем контролю і планування; використання нових способів фінансування або продажів; нові способи надання послуг.

Методологія стратегічного управління є основним сучасним інструментом менеджменту підприємства в умовах наростаючих змін у

зовнішньому середовищі. При цьому під впливом посилення конкуренції і в процесі глобалізації традиційні стратегічні парадигми змінюються. На жаль, керівництво більшості підприємств турботу про їх виживання ставить на перший план, відсуваючи в ряд другорядних питань розвитку бізнесу.

У цих умовах основне завдання стратегії полягає в перекладі підприємства з наявного стану в те, яке бажане в майбутньому.

Інноваційна стратегія набуває особливого значення внаслідок залежності рівня конкурентоспроможності та виживання підприємства від його здатності до перманентного оновлення.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів [1, с. 156].

В якості основи управління інноваційною організацією, стратегічне управління відповідає на наступні питання: положення підприємства в даний час; в період від трьох до десяти років; способи досягнення і кроки, необхідні для досягнення бажаного результату.

В обґрунтування стратегічного плану повинні бути проведені великі дослідження і отримані достовірні фактичні дані. Саме тому будь-яке сучасне підприємство зобов'язане займатися постійним збором і аналізом великого масиву інформації про конкурентів, галузь, в якій воно здійснює діяльність та тому подібне, в іншому випадку ефективно конкурувати в цих умовах ведення бізнесу воно не зможе.

Крім того, такий план здатний надати підприємству індивідуальність. В результаті відкриваються нові перспективи для виробництва, співробітники компанії отримують вмотивованість, в компанію залучаються нові співробітники, збільшується обсяг реалізованої продукції та наданих послуг.

Стратегія для інноваційних підприємств є: програмою дій, яка визначає основні проблеми розвитку, а також ресурси, необхідні для досягнення генеральної інноваційної мети підприємства; концепцією ведення бізнесу, заснованою на реальних діях, що призводить його до досягнення конкурентної переваги; цільовими орієнтирами довгострокового планування, спрямованими на досягнення нових цілей через докорінну зміну стану керованого бізнес-об'єкта, системи його управління і норм поведінки, що склалися в процесі відносин.

Основний напрямок будь-яких стратегій, в тому числі інноваційної, реакція на зміну зовнішнього середовища з метою розвитку і максимально ефективного використання потенціалу підприємства.

Під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності [2, с. 13].

Виділяється дві групи факторів - внутрішні та зовнішні, що впливають на формування інноваційної діяльності і визначають конкурентну перевагу підприємства.

В основі розробки стратегії інноваційного розвитку мають бути стратегічні управлінські рішення, такі як орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу [3, с. 27].

Для правильного вироблення інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідно відповісти на ряд питань, серед яких можна назвати наступні: як зробити реальною місію, а також її стратегічне бачення; як забезпечити стійку конкурентоспроможність і випередити тим самим своїх конкурентів; як домогтися підвищення продуктивності праці у всіх ланках виробничого процесу.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [4].

Загальна організаційна та інноваційна стратегія підприємства тісно взаємопов'язані, саме тому фіксується залежність також між основними напрямками інноваційної діяльності підприємства та цілями його роботи.

Етапи розробки інноваційної стратегії:

1. Розробка поняття і основного змісту місії організації.
2. Визначення інноваційних цілей, наповнення їх змістом, відповідним інноваційному потенціалу компанії.
3. Діяльність, спрямована на аналіз зовнішнього оточення підприємства метою, якою є оцінка можливих загроз для інноваційного потенціалу організації.
4. Обґрунтування вибору нової інноваційної стратегії на базі відомостей і даних, отриманих в процесі аналізу зовнішнього середовища підприємства.
5. Втілення сформульованої та обґрунтованої економічно та теоретично стратегії інноваційного розвитку в життя.
6. Коригування, при необхідності, нової інноваційної стратегії в процесі її практичної реалізації.

Формою розробки стратегії виступає інноваційна програма, в якій встановлюються завдання і визначаються цілі, а також процедури з реалізації інноваційних проектів, включених в неї. У процесі створення інноваційної стратегії відбувається становлення такого стратегічного положення, при якому підприємство може або істотно розширити займану ним частку на ринку або ж створити для себе нові ринки. Постійне вдосконалення інноваційної діяльності є запорукою успішності підприємства. При цьому низький рівень розвитку



споживчого ринку може перешкоджати інноваційним перетворенням на підприємстві.

Ініціатива з реформування інноваційного процесу повинна належати керівництву і в цей процес повинні бути залучені всі співробітники компанії, чия активність необхідно додатково стимулювати. При цьому всі етапи підготовки інноваційної стратегії повинні бути ретельно вивірені. Тільки ця обставина дозволить тим підприємствам, які вважають своїм пріоритетом постійне організаційне, технологічне, а також кадрове удосконалення, розраховувати в довгостроковій конкуренції на успіх.

### **Список використаних джерел**

1. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія / І.А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.
2. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. — 2003. — № 12. — С. 12—17.
3. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К.Ю. Вергал // Управління розвитком. — 2008. — № 19. — С. 27-28
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г.Саєнко.— Тернопіль: «Економічна думка». —2006. —390 с.

*Олексій Жмаєв, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток економічної системи передбачає зміну основних характеристик її учасників. При цьому сам розвиток може бути як традиційний, так інноваційний. Розвиток інноваційної діяльності на підприємстві є одним з вирішальних факторів його успішного розвитку.

Інноваційна діяльність трактується як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

Існуючий ринковий механізм, рівень розвитку інституційного середовища, інфраструктури та інноваційних систем не сприяють успішному розвитку вітчизняних підприємств. Інноваційна активність та ефективність

інноваційної діяльності вітчизняних виробників низькі, конкурентоспроможність їх продукції недостатня по багатьох позиціях, що створює складності у використанні можливостей розвитку на ринку в умовах політики імпортозаміщення.

Таким чином, виникає необхідність перегляду інноваційної політики підприємства в сторону вдосконалення організації інноваційної діяльності та використання переваг інноваційного розвитку, в умовах якого систематичне впровадження нововведень стає головним фактором розвитку.

Інноваційний розвиток – це шлях, який ґрунтується на поглибленні поєднання цілей підприємства, кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні діяльності, бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей підприємства [2].

При цьому необхідно зауважити, що успішному інноваційному розвитку сприяють наступні фактори:

- інноваційна політика держави з чітко сформульованими цільовими установками;
- використання інноваційного потенціалу та його розвиток;
- розвиток відносин співробітництва між бізнесом, державою та науково-освітньою спільнотою та іншими необхідними в реалізації інноваційної діяльності інститутами, а також і їх гармонізація;
- вибудовування пріоритетів у стратегічному та операційному аспектах діяльності підприємства;
- використання різних форм і методів комерціалізації інновацій;
- удосконалення законодавства в галузі інноваційної діяльності;
- систематичне вивчення та впровадження кращого міжнародного досвіду.

Досвід показує, що горизонтальні взаємодії між економічними суб'єктами, дозволяють їм швидко генерувати, освоювати і поширювати нові знання, доцільніше в силу високого їх ступеня гнучкості і адаптивності. Тому більш прийнятним є уявлення інноваційної системи як сукупності взаємопов'язаних організацій (структур), зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів (дрібні і великі компанії, університети, лабораторії, технопарки та інкубатори).

У той же час інноваційна система - це комплекс інститутів правового і організаційного характерів, що забезпечують інноваційні процеси, його стадії, традиції, а також участь держави в інноваційному розвитку [3]. Таким чином, вертикально-орієнтована система стає гнучкою за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків між її учасниками.

Система управління інноваційним розвитком підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що включає органи управління, цілі, принципи, функції, структури, ресурси, методи, технології, інструменти, що знаходяться в певній послідовності, що функціонують як єдине ціле і формують

механізм впливу на підвищення інноваційної активності та розвитку людського капіталу.

Модель інноваційного розвитку включає: інноваційну систему, яка через інструменти інноваційного розвитку стимулює інноваційну активність підприємства, що сприяє його інноваційному розвитку.

Інструменти інноваційного розвитку підприємства:

1. Інструмент управління людським капіталом. На сучасному етапі розвитку економіки простежується тенденція підвищення ролі держави в системі факторів зростання людського капіталу. Основним інструментом впливу на людський капітал є державний бюджет, в рамках якого визначається політика фінансування освіти, охорони здоров'я, культури, науки, системи соціального захисту.

Одним з найбільш ефективних інструментів залучення бізнесу до формування людського капіталу і створення сприятливих умов для його розвитку є механізм соціальної відповідальності бізнесу.

Розробками інновацій на підприємствах займається персонал, що володіє певним рівнем розвитку людського капіталу, який з точки зору якісних параметрів, може забезпечити розвиток не тільки окремого підприємства, а й усієї галузі в цілому. Це визначає необхідність виділення в системі управління інноваційним розвитком підприємств блоку інструментів, спрямованих на підвищення рівня розвитку людського капіталу працівників.

2. Інструмент управління корпоративним зростанням є основним пріоритетом компанії, що динамічно розвивається, мета якої – утримання, зміцнення і підвищення конкурентних позицій на ринку. Довгострокова стратегія зростання компаній спрямована на розвиток діяльності та підвищення її ефективності за рахунок інноваційної активності. Основними інструментами корпоративного зростання є: збільшення власного капіталу, реінвестованого прибутку, співвідношення власних і залучених коштів.

3. Організаційно-економічний механізм управління покликаний створювати такі економічні умови, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва, розвитку інноваційної діяльності, стимулювати модернізацію діючих виробництв і т. д. Основні інструменти організаційно-економічного механізму за виділеними групами: бюджетування, підтримка кредитування підприємства, податкові пільги, створення і розвиток інфраструктури інноваційної діяльності підприємств, нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності.

Організація управління науково-технічним потенціалом підприємств представляє собою процес впливу служб підприємства на результати інтелектуальної діяльності та об'єкти інтелектуальної власності, який повинен бути збудований в єдиний ланцюжок ринкових служб підприємства - продажі, фінанси, маркетинг, передача і комерціалізація технологій, експортний контроль.

Реалізація науково-технічного потенціалу на підприємстві відбувається в рамках таких процесів, як: розробка та освоєння нового продукту та/або якісна

зміна в існуючому; освоєння нових технологій і методів закупівлі, виробництва і збуту продукту; освоєння нових ринків збуту; розвиток нових джерел залучення всіх видів ресурсів на підприємстві; розробка, освоєння і впровадження нових методів і стандартів управління; реалізація нових форм взаємодії із постачальниками, споживачами, конкурентами, власниками, місцевою владою, державними органами та ін.

Підприємства, які обрали інноваційний тип розвитку, можуть створювати і розвивати унікальні конкурентні переваги, важко відтворювані конкурентами в силу того, що інноваційний процес - це комплексний і тривалий процес перетворення інноваційної ідеї в товар, який протікає під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які в той чи інший момент часу можуть стимулювати або гальмувати інноваційний розвиток підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1.Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія / В. В. Зянько, І. Ю. Спіфанова, В. В. Зянько. – Вінниця : ВНТУ, 2015. –168 с.

2.Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурина // Ефективна економіка. – 2011. - №3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>

3.Білозубенко В.С. Роль національної інноваційної системи у підтриманні інноваційної активності / В.С. Білозубенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім . М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки . – 2009 . – №4 . – С.13 –20

*Максим Кашинов, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ярова Л.Г., к.е.н, доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Доведено, що запорукою успішного вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства є планомірність реалізовуваних заходів, а також систематичність і узгодженість організаційного та матеріально-технічного забезпечення управлінських рішень щодо розвитку інноваційної діяльності підприємств.

М. Мельник наводить аргументи на користь того, що важливою умовою позитивних, прогресивних змін у системах управління є неперервність розвитку систем, тобто послідовна реалізація довгострокових концепцій у плани і проекти при уточненні самих концепцій на базі новітніх досягнень науки і практики управління [1, с. 23].

В. Верба виділяє прогресивний (перехід до більш високого рівня якісного стану) та регресивний розвиток (зниження рівня); еволюційний (супроводжується плавними, поступовими змінами характеристик) та революційний (різкий або скачкоподібний перехід із одного стану в інший) розвиток [2, с. 48].

Управління інноваційним процесом є невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства. Оскільки найважливішою проблемою є забезпечення ефективності впровадження інноваційних проектів та інноваційної діяльності як фактора, який сприятиме підвищенню потенційних можливостей інноваційного бізнесу [3, с. 70].

Система управління інноваційним проектом (ІП) передбачає використання в управлінні науковими дослідженнями, розробками і виробництвом інноваційного продукту в органічній єдності наступних основних методів: організаційно-розпорядчих, організаційно-планових, економічних, правових і соціально-психологічних.

Організаційно-адміністративні методи управління ІП засновані на використанні об'єктивних економічних законів і тенденцій. Їх суть полягає в тому, що управління всіма частинами науково-технічного прогресу в їх єдності та на всіх рівнях економічної ієрархії (національна економіка – промисловість, ІП – виконавець) повинно здійснюватися на основі ретельно розробленої системи планів. Планування в сучасному світі охоплює всі аспекти науково-технічної діяльності наукових та проектних організацій, а також промисловість. У теорії та практиці управління наукою і технікою розроблений і широко використовується арсенал методів підготовки та прийняття рішень: техніко-економічне обґрунтування тематичних планів, нормативні розрахунки витрат на розробку, обґрунтування планів підготовки нової продукції, технологічний розвиток підприємств та інші. Поряд із встановленням конкретних тематичних завдань, досліджень та розробок, метод планування передбачає регулювання діяльності всіх економічних одиниць за допомогою системи показників, що характеризують конкретні соціально-економічні цілі та цілі розвитку, результати, ресурси та рівень їх використання.

Організаційно-планові методи управління інноваційною діяльністю включають також створення організаційних форм дослідження та впровадження їх результатів у виробництво, які найкраще відповідали б характеристикам об'єктів управління. Вони забезпечують різні форми організаційного впливу на процеси створення і розвитку нових технологій, включаючи розробку конкретних норм і правил наукової організації працівників в інноваційній сфері, використання передових методів інформаційних процесів, формування науково-обґрунтованих методів

створення органів управління тощо. У практиці досліджень і розробок управління використовується багатий арсенал організаційно-планових методів управління, заснованих на застосуванні економіко-математичних моделей, принципів наукової експертизи, техніко-економічного обґрунтування тощо. Прогресивним напрямком вдосконалення організаційно-планових методів управління ВП в сучасних умовах є розробка та застосування програмно-цільового підходу до управління ВП.

Економічні методи управління дослідженнями та розробками регулюють характер економічних відносин між окремими учасниками процесу створення та освоєння виробництва нового обладнання, а також між ними та державою. Завдання їх застосування полягає у створенні таких умов, які сприяли б ефективній роботі з точки зору економічних інтересів, тобто створити та впровадити високоефективний інноваційний продукт у найкоротші терміни та з мінімально можливими витратами. Економічні методи управління індивідуальним підприємництвом є економічним механізмом регулювання інноваційних процесів. Вони включають використання таких економічних важелів, як ціноутворення на інноваційний продукт, порядок та джерела фінансування, оплата праці наукових та інженерно-технічних працівників, економічне стимулювання науково-технічних досягнень та інші.

Юридичні методи управління інноваційною діяльністю засновані на притягненні до відповідальності винних у заподіянні неправомірної шкоди інноваційному підприємству та його працівникам. Використання цих методів за допомогою законодавчих та нормативних документів дозволяє закріпити права на результати інтелектуальної власності для суб'єктів господарювання, які стають власниками інтелектуальної власності. Поділ майнових прав на науково-технічні фонди, правовий захист інтелектуальної власності – всі ці питання регулюються правовими методами управління.

Соціально-психологічні методи управління дослідженнями та розробками регулюють вплив суб'єктивних факторів на діяльність дослідницьких колективів. Їх розвиток пов'язаний із підвищенням ролі дослідницьких груп на одному підприємстві у мобілізації внутрішніх резервів для підвищення ефективності та якості досліджень та розробок. Роль соціально-психологічних методів в управлінні науково-дослідними роботами незмірно вища, ніж у галузі виробництва, оскільки в самому науковому процесі персоналізований фактор набагато виразніше. Створення комфортного психологічного клімату, нормальних соціальних та виробничих відносин на підприємстві є важливим джерелом та необхідною умовою його ефективної діяльності. Соціально-психологічні методи управління в дослідницьких колективах включають ретельний підбір персоналу, визначення перспектив зростання кожного члена команди, проведення соціологічних досліджень у колективі, створення комфортного психологічного клімату, планування соціального розвитку колективу, регулювання виробничих відносин між членами команди та команда та керівник тощо.

Отже, ми можемо зробити висновки про те, що інноваційний розвиток має стратегічне значення для розвитку будь-якого підприємства, а інноваційна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку підприємства, суспільства та економіки в цілому.

Серед розглянутих нами методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим, але також вагомими залишаються і адміністративні методи. Інновації потрібно вміти створити, ними потрібно вміти розпоряджатись. Інновації – це як правило великий ризик, але дуже часто він виправданий. Абсолютно всі галузі роботи підприємства та всі сфери життя людей включають в себе певні інновації, яких постійно стає дедалі більше. Інновації як невідмінна частина менеджменту вивчається дуже активно, і не менш активно розвивається. Інновації – невід’ємна частина економіки, менеджменту, підприємств та всього нашого життя.

### **Список використаних джерел**

1. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. / М.В. Мельник. - Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
2. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Щєбликіна І.О. Об’єктивна необхідність використання інструментарію бізнес-планування як чинника підвищення ефективності інноваційної діяльності суб’єктів господарювання/ З.В. Щєбликіна, К.С. Джаним / Вісник Запорізького Національного Університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький Національний Університет, 2016. - №3
4. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
5. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т. О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.

*Олександра Вікторівна Ніколаєвич, асистент кафедри управління та адміністрування  
Іван Чеховський, студент спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ**

В мовах світової економічної кризи, спричиненої передусім поширенням Covid-19, одним з першочергових і ключових завдань управлінського складу стає формування та оцінка поточних перспективних можливостей бізнесу, тобто його потенціалу, збалансування можливостей підприємства з потенціалом зовнішнього середовища для досягнення запланованих задач та з метою виживання в умовах сьогодення та в перспективі.

Бізнес-середовище висуває жорсткі вимоги до сучасного підприємця щодо підвищення ефективності використання наявних ресурсів та формування напрямів розбудови і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження затрат на виробництво, підвищення якості і трансформації функціоналу товарів та послуг.

Результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в умовах тотальної обмеженості ресурсів безпосередньо залежить від вміння раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал.

Головною умовою забезпечення стабільно високої конкурентоздатності підприємства є активні дії бізнес-суб'єкта щодо формування перспективного стійкого розвитку, а вміння ефективно використовувати ресурси для досягнення як поточної, так і стратегічної мети підприємства є важливою умовою просування продукції на ринку товарів та послуг.

В економічній літературі пропонуються різні тлумачення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Так, Г.М. Александрова визначає «ресурсний потенціал підприємства» як «сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту» [1, с. 15].

Бабашкіна А.М., Комаров М.А. під ресурсним потенціалом розуміють взаємопов'язану сукупність матеріальних, енергетичних і інформаційних засобів, а також самих працівників підприємства, які використовують ці засоби у процесі виробництва матеріальних благ та послуг [2].

Отже, під ресурсним потенціалом підприємства слід розуміти наявну сукупність всіх ресурсів, що складають основу майбутньої продукції і забезпечують процес її виробництва. В умовах конкурентної боротьби для досягнення поставлених задач перед особою, що приймає управлінське



рішення, постає завдання оцінити перспективні можливості підприємства, тобто його потенціал [3, с.49].

До основних елементів ресурсного потенціалу з перспективою сталого розвитку підприємства відносяться:

- матеріально-технічна складова (виробничий потенціал, маркетинговий потенціал);
- фінансово-майнова складова (елементи фінансово-економічного потенціалу підприємства);
- нематеріальна складова (інформаційні ресурси, нематеріальні ресурси);
- трудова складова (трудові ресурси, кадровий інтелектуальний людський потенціал);
- соціальна складова;
- екологічна складова [4, с.127].

Бугай В. З. і Горбунова А. В. пропонують наступну класифікацію елементів ресурсного потенціалу підприємства:

- фінансові;
- матеріальні;
- технічні і технологічні;
- кадрові;
- інформаційні;
- нематеріальні [5, с.29].

До фінансових ресурсів відносяться грошові кошти, наявні в розпорядженні підприємства і даний ресурс має важливе значення в діяльності будь-якого бізнес-суб'єкта. Не маючи достатньої кількості фінансових ресурсів, підприємство не може стабільно функціонувати і мати перспективи для розвитку в майбутньому.

Під матеріальними ресурсами розглядаються основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства.

Технічні ресурси розглядаються як сукупність механізмів і устаткування, систем і засобів управління, видобування, зберігання, переробки сировини і матеріалів. Ці елементи утворюють матеріально-технічну базу виробничої системи.

Ефективність виробництва продукції на підприємстві неможлива без технологічних ресурсів, які утворюють сукупність процесів, правил, навичок, що використовуються при виготовленні продукції, виконанні робіт у будь-якій сфері виробничої діяльності.

Немаловажним виступає і інформаційний ресурс, оскільки в умовах сьогодення діяльність підприємства все більше залежить від наявної якісної інформації. Вміння ефективно використовувати інформаційний ресурс – одна з умов успішного функціонування бізнесу.

Щодо нематеріальних ресурсів, то під ними розглядаються частина майна підприємства, яка характеризує об'єкти інтелектуальної власності й інші аналогічні права, що належать підприємству.

Формування ресурсної бази підприємства слід здійснювати особливо ретельно, і передусім це стосується людських ресурсів, оскільки саме вони є тим об'єднуючим елементом, який забезпечує синергетичний ефект і виступає рушійною силою розвитку.

До складових елементів трудового потенціалу підприємства відносять психофізичні, професійно-кваліфікаційні якості персоналу, організаційні, технічні якості [6, с.340].

Отже, до чинників, котрі сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, відносять:

- оновлення та модернізація матеріально-технічної бази;
- проведення гнучкої закупівельної політики;
- заміна працівників управлінського складу;
- оптимізація організаційної структури управління;
- забезпечення високої швидкості обороту капіталу;
- поповнення власних оборотних коштів;
- формування сучасної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- діагностика та запобігання кризовим явищам;
- впровадження сучасних технологій виробництва.

Виходячи з вищезазначеного, можна виокремити основні вектори розробки стратегії розвитку підприємства у умовах жорстокої конкурентної боротьби і негативного впливу світової кризи:

- кваліфікований і креативний менеджмент;
- раціональне використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів;
- диверсифікація діяльності підприємства;
- пошук нових ринків збуту товарів та послуг;
- трансформація технологічного процесу під екологічні світові стандарти;
- формування сприятливого організаційного клімату.

Висновок. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Раціональне використання наявних ресурсів – це багатогранний комплексний процес, що залежить від багатьох чинників та показників, що супроводжують всі етапи виготовлення товарів та послуг.

Запропоновані основні напрями аналізу стану ресурсного потенціалу дозволяють виокремити так звані проблемні зони і надалі сформулювати заходи управління за усіма елементами загального ресурсного потенціалу підприємств, сформулювати стратегічний вектор розвитку, направити управлінські рішення на

досягнення конкурентоспроможності на ринку та загальної сталості розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
  2. Ресурсный потенциал экономического роста / [А. М. Бабашкина, М. А. Комаров, Н. П. Фигурнова, Е. В. Красникова]. – М.: Путь России: Экон. лит., 2002. – 567 с.
  3. Ніколаєвич О.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 12-14 вересня 2018 р., м. Суми. – Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2018. – С. 49-50.
  4. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку / Економічний вісник Донбасу № 3(53). Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, 2018. – С. 126-130.
  5. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключєва Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства // Вісник Запорізького національного університету №1(9), 2011. С. 27-33.
- Чухрай Н.І., Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємств / Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки» №10(160), 2014. С. 338-347.

*Данило Резник, студент спеціальності «Менеджмент»  
Світлана Юхимівна Дядечко, к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ БІЗЕНСУ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасна вітчизняна практика господарювання і світовий досвід свідчать, що найважливішою ознакою ринкової економіки є існування і взаємодія великих і малих підприємств. Малий бізнес є найдинамічнішим елементом структури національної економіки, оскільки він оперативно змінюється під дією ринкової кон’юнктура. Позитивні результати розвитку малого і середнього бізнесу, в країнах, які пройшли етап реформування економічної системи,

зокрема набутий власний досвід, свідчать про те, що мале підприємництво здатне забезпечувати її інноваційну активність і підтримувати конкурентне середовище. Малий бізнес є одним з механізмів усунення диспропорції на окремих товарних ринках засобом створення додаткових робочих місць, а відтак і скорочення безробіття.

Практична діяльність суб'єктів малого підприємництва відіграє важливе соціально-економічне значення у розвитку будь-якої держави. Проаналізувавши рівень розвитку даного елементу економіки країни, можна виявити рівень здатності пристосовуватися до мінливого економічного середовища, створювати умови для практичної реалізації компетентностей кожного громадянина [1].

Для нашої країни, котра перебуває на етапі складної економічної та політичної ситуації трансформація та розвиток сектору малого підприємництва має стати основою соціальної реструктуризації суспільства, котра стане підґрунтям переходу всього господарства країни до соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Актуалізація проблем розвитку малого підприємництва обумовлено його важливим значенням в соціально-економічному житті країни. Сьогодні, в складних економічних умовах, спричинених економічною світовою кризою, дуже важливо зрозуміти, як відбувається адаптація сучасних підприємців, які фактори мають вирішальний вплив на розвиток малого підприємництва в Україні і який характер цього впливу [2].

Трансформація соціально-економічних відносин в Україні призвела до появи нових суб'єктів господарювання, у тому числі й такої важливої складової ринкової економіки як мале підприємництво. Не дивлячись на складні економічні умови та нестабільність політико-правового середовища, українське суспільство усвідомило необхідність розвитку малого бізнесу. Без створення економічних, соціальних, політичних, правових та інших засад для вільного підприємництва в посткризових умовах Україна не зможе приєднатися до світового економічного простору як рівноправний суб'єкт світових економічних зв'язків.

В Україні законодавчо визначено термін «мале підприємництво», зокрема, в Господарському Кодексі України (ст. 42): підприємництво – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [3]. Мале підприємництво – це вагомий сектор національної економіки, який забезпечує ринок товарами та послугами і створює здорову конкуренцію на ринку праці.

Досвід функціонування малих підприємств засвідчує здійснення ним своєї діяльності у всіх сферах і галузях народного господарства, при цьому виконуючи один або декілька його напрямів [2].

Для більш глибокого з'ясування загальних ознак малого підприємництва доцільно використовувати підхід, що є загальновизнаним в економічній

літературі. Він означає аналіз цього явища в єдності трьох основних аспектів підприємництва:

- як економічну категорію з властивими їй суб'єктами і об'єктами підприємницької діяльності;
- як метод господарювання з притаманними йому рисами;
- як особливий тип економічного мислення.

Як *методу господарювання*, малому підприємництву притаманні такі риси:

- економічна відособленість, незалежність господарюючих суб'єктів у виборі напрямів і методів діяльності, але з обов'язковим урахуванням кон'юнктури ринку та в межах правових норм;
- відповідальність за прийняття рішень, їх наслідки та пов'язаний з цим ризик. При будь-яких найбільш вивірених розрахунках невизначеність і ризик мають місце в підприємницькій діяльності [4];
- орієнтацією на досягнення комерційного успіху, прагнення максимізувати прибуток, самореалізацію за рахунок втілення своїх знань, навичок, умінь та сміливих ідей.

Малі підприємства є автономними при здійсненні своєї господарської діяльності, самостійно розпоряджаються результатами своєї діяльності. Варто зазначити, що малі підприємства фінансують свій подальший розвиток із отриманого доходу, вибудовують систему реагування на ризикові ситуації і, в залежності від прийняття чи заперечення можливості настання ризикових ситуацій, розробляють стратегію оперативного прийняття оптимального управлінського рішення в кричній ситуації [5].

Як особливий тип економічного мислення мале підприємництво характеризується сукупністю оригінальних, подекуди креативних, поглядів та підходів до прийняття рішень, які реалізуються у практичній діяльності [6].

Суттєві труднощі для підприємств малого бізнесу створює існуюча нестабільна система оподаткування. Сьогодні надмірні регулятивні вимоги, а також часті зміни в цих вимогах призводять до величезних фінансових затрат збоку українського приватного підприємця. Максимальне спрощення регулятивних фінансових актів уможливило б зниження рівня існуючої корупції. Крім того, зниження обсягу оподаткування допомогло б українським малим підприємствам стати менш залежними від іноземних капіталовкладень та урядових кредитних ліній.

Потенціал малих підприємств в Україні значний з перспективою розвитку. Однак, для реалізації перспектив дуже важливо, щоб наявні ресурси, притаманний бізнес-діяльності ризик та ініціативність підприємців були тісніше, гармонічніше пов'язані між собою. Такого поєднання можна досягти, перш за все, надавши максимальні можливості підприємствам вільно розвивати малий бізнес та, відповідно, отримувати адекватну винагороду за свої зусилля.

Важливим освітнім моментом для ведення малого бізнесу є поширення практик проведення конференцій, семінарів, круглих столів, форумів, міжнародних зустрічей тощо. Це, без сумніву, допоможе залучити широкі

верстви населення до отримання практичних знань щодо започаткування та успішного ведення власного бізнесу.

Таким чином, мале підприємництво – невід’ємна складова ринкової економіки, що надає їй гнучкості, мобілізує фінансові та виробничі ресурси, пришвидшує темпи науково-технічного прогресу, розв’язує нагальну проблему зайнятості населення, а також формує економічно самостійний і стабільний середній клас.

Засадничим для підтримки малого підприємництва є:

– створення та ефективний розвиток мережі регіональних і місцевих фондів з підтримки підприємництва;

– запровадження професійного механізму кредитно-гарантійної та фінансової допомоги;

– регулярне проведення виставок і ярмарок продукції, виробленої суб’єктами малого підприємництва з метою стимулювання випуску конкурентоспроможних товарів вітчизняних підприємств [4].

Тому, всебічна підтримка малого бізнесу та побудова соціально-орієнтованої економіки у перспективі має стати головним вектором динамічного розвитку і реформування економіки України, що сприятиме стабільному підвищенню рівня життя населення та зміцненню фінансового становища країни загалом.

### **Список використаної літератури**

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4648-17>.

2. Плоткін Я.Д. Підприємцю про підприємництво: навч. посіб./ Я.Д. Плоткін. – Львів, 2003. – с.63-75.

3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

4. Зосименко Т. І. Роль малого підприємництва у соціально-економічному розвитку країни. Ефективна економіка: Фахове видання. – № 10, 2013.

5. Ніколаєвич О.В. Види ризику в діяльності суб’єктів аграрного виробництва / Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. м. Харків, 27 квітня 2018 р.

6. Красота О.В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О.В. Красота // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”. –2010. – № 7. – С.37-40.

*Тимур Субханкулов, студент спеціальності «Менеджмент»  
Олександра Вікторівна Ніколаєвич, асистент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОВІДОМИХ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- значний ріст чисельності населення в світі, та марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нерациональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;
- нерациональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Починаючи з другої половини ХХ століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. В подальшому пройшла реструктуризація світової економіки, в якій помітну роль стали грати галузі, які задовольняли потреби населення, а також засновані на прогресивних технологіях. Виробництво в основному орієнтувалося не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів. Це привело до значного росту підприємницьких структур, створення великої кількості малих і середніх підприємств, ускладненню системи зв'язків між організаціями, підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

В кінці ХХ століття основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління: менеджмент був направлений на людину, щоб спонукати її до сумісних дій, робити їх зусилля більш ефективними. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва знайшли відображення в принципах менеджменту, які показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих в організації.

Серед найважливіших принципів, які рекомендуються менеджерам, це: доброзичливе відношення до всіх працюючих; відповідальність за успішну діяльність організації; ефективне використання комунікацій (горизонтальних і вертикальних), як всередині організації, так і за її межами; створення атмосфери відкритості, чесності та довіри; сприяння професійному росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи і діяльності організації.

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська. Європейська модель управління має наступні основні складові:

- головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

- підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

- державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

- розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів:

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;

- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

- забезпечення стабільності в суспільному житті;

- захист громадянських і політичних свобод;

- захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;



- чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;
- індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів; самофінансування.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи:

- позитивний найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;
- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- орієнтація на керівників універсального типу; широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;
- основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;

- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
  - неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;
  - недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.
- Висновок – українська модель управління поки тільки формується.

### **Список використаних джерел**

1. Українська модель менеджменту. М.Лесечко/ «Львівська газета» за 28.09.2005. – Львів, 2005.
2. Радченко В.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник.-К.: МАУП, 2000.-240с
3. Радченко О. В. Держава і демократія : перший мультисемантичний політичний словник / О. В. Радченко – Х. : Вид-во Асоціації докторів державного управління, 2011. – 312 с.

*Ніна Шаповалова, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Чижова В.І., д.е.н., професор кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
М.Мелітополь*

## **ІННОВАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

Темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку та старіння технологічних систем. Процес поширення інновацій розглядається як механізм розвитку і стимулювання технологічної системи. Економічне зростання розглядається як результат появи нових галузей. Технологічний уклад спирається на загальні ресурси кваліфікованої робочої сили, науково-технічний потенціал і певні технології.

Кожний технологічний уклад є самовідтворювальною цілісністю, унаслідок чого технічний розвиток економіки не може проходити інакше, ніж шляхом його послідовної зміни. Швидкість дозрівання певного технологічного укладу залежить від сприятливих технологічних та соціально-економічних умов середовища. Якщо існує хоч і незначний, але стійкий, незалежний від цін попит на новий метод, процес, продукт, то розвиток елементів нового технологічного укладу прискорюється.

Базисні технології – це подія, коли вперше організовується регулярне виробництво чи вперше створюється організований ринок відкритого матеріалу, процесу або вперше розробленого технічного виробу. Отже, розвиток технологій – основна рушійна сила прогресу. Нова технологія виникає не одна, а у зв'язці з іншими технологіями, що взаємодоповнюють одна одну. Нова модель економічного зростання, яка ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку. Сьогодні, наприклад, пріоритетами інноваційної складової розвитку є інтелектуалізація виробничої діяльності, екологічність, використання високих технологій.

Поняття «інновація» включає такі ключові компоненти, як креативність, стратегія, реалізація, прибутковість. Креативність – вміння генерувати нові ідеї. Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства. Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель.

Менеджери часто не наважуються йти на ризик, що пов'язаний з новими ідеями і намагаються всіма силами ухилитися від змін. Прибутковість – це підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий виграш, як підвищення морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства. Прямою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є технологічні інновації, яким завжди приділялася найбільша увага дослідників. До них відносять усі зміни, що зачіпають засоби, методи, технології виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу. На відміну від технічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, які обслуговують основні виробничі процеси, визначені як нетехнологічні. Вони охоплюють інновації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного та інших напрямів соціально-економічного розвитку.

Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип нововведення, механізм здійснення і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що будь-які інновації мають комплексний характер і їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище.

Сучасна економічна наука розрізняє різні типи інновацій, залежно від кінцевого результату. Інновація продукту або послуги є результатом реалізації на практиці нового способу вирішення проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцю, так і підприємству, що впроваджує інновацію. Інновація процесу забезпечує зростання прибутковості, скорочує витрати, підвищує продуктивність праці та заробітну плату персоналу. Для підприємств-виробників інновація процесу передбачає впровадження нових методів виробництва і технологій, які забезпечують переваги у вигляді зменшення

витрат, підвищення якості, скорочення термінів розробки і постачання продукту або в можливості широкої уніфікації продуктів і послуг. Інновація процесу залишиться життєво важливою для зростання підприємства з тієї простої причини, що без удосконалення процесу неможливо впровадити інновацію продукту або стратегії.

Інновація стратегії передбачає перегляд існуючих в галузі методів створення цінності для споживачів, з тим, щоб задовольняти нові потреби клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки і нові групи споживачів для підприємства. Результатом її є те, як підприємство змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто поставляє свої продукти або послуги до кінцевого споживача. Приростна інновація має невеликий або зовсім незначний вплив на чистий прибуток підприємства, вона, тим не менш, позитивна, оскільки підвищує задоволеність споживачів і, отже, ефективність продукту або послуги.

Крім того приростна інновація процесу підвищує продуктивність і знижує витрати підприємства. Наприклад, готель вводить спрощену процедуру реєстрації постояльців; мережа супермаркетів полегшує безготівковий розрахунок; банк по-новому оформляє інтер'єр приймальні; в будинку престарілих з'являється розмітка для сліпих; міжнародна авіакомпанія розміщує в салоні першого класу сидіння для сну, що повністю відкидаються.

Тобто, інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України, а саме: отримується внаслідок виконання інноваційного проекту – виробляється в Україні вперше або, якщо не вперше, то порівняно з – іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники. Інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту. Інноваційною продукцією може бути визнано також інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування.

До інноваційної продукції відносяться:

- продукція, що зазнала значних технологічних змін (технічні-характеристики і сфера використання її значно відрізняються від технічних характеристик і сфери використання продукції, що виготовлялась раніше), або заново впроваджена (принципово нова) продукція протягом останніх трьох років;
- традиційна продукція, параметри якої в значній мірі удосконалені чи – модифіковані протягом останніх трьох років;
- інша інноваційна продукція, впроваджена протягом трьох останніх років, – заснована на впровадженні нових чи значно вдосконалених виробничих методів, які передбачають застосування нового виробничого устаткування, нових методів організації виробництва чи їх сукупності.

Виробництво інноваційної продукції вважається освоєним, якщо відпрацьована конструкторська і технологічна документація, освоєне технологічне устаткування, інструмент, технологічне оснащення, необхідне для

виробництва цієї продукції, організовано систематичний випуск її згідно з розробленим технологічним процесом, технічна характеристика виробів, що випускаються, повністю відповідає заданим техніко-економічним показникам.

Отже, інноваційний розвиток підприємства цілком залежить від кадрового потенціалу, їхнього бажання генерувати ідеї, мотивації, готовності й сприйнятливості до інновацій. Для інноваційної сфери України, що вирізняється низкою непростих, проблемних проявів, суттєвим є змістовне, глибинне освоєння передового світового досвіду для пошуку заходів імплементації державного регулювання інноваційного розвитку, що врешті спонукатиме в господарсько-правовій практиці суб'єктів господарювання до неперервної інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, підприємств та країни загалом.

### **Список використаних джерел**

1. Современная экономика. Лекционный курс: Многоуровневое учебное пособие. Изд.6-е, доп. И перер. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003 – 416 с. (Серия «Высшее образование»).

Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

*Зоя Вікторівна Щєбликіна, старший викладач кафедри управління та адміністрування  
Микита Покотило, студент спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ДІДЖЕТАЛІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В нинішніх умовах жорсткої конкуренції головною задачею менеджменту є спрямування бізнесу на те, щоб не втратити конкурентних переваг. Багато в чому успіх компанії залежить від того на скільки швидко вона зможе адаптуватися в цифровому світі.

Сучасний менеджмент вбирає в себе досягнення різних підходів, продовжує поновлюватися новими знаннями в галузі розвитку управлінської думки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить тому, як, знаючи прийоми, шляхи, способи рішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства, не зважаючи на те, чи воно державне, приватне, акціонерне тощо [1, с.62].

Пріоритетним значенням розвитку економіки стає сьогодні інноваційна спрямованість. Охопивши різні аспекти ринкових відносин такі як виробничі, підприємницькі, соціальні, науково-технічні та маркетингові, інноваційний процес сприяє зростанню промислового виробництва, дає змогу підвищувати продуктивність праці, залучати до виробничої сфери всі резерви. Для української промисловості важливим елементом переходу на інноваційний шлях розвитку є збалансування інтересів інноваційного бізнесу і виробничо-технологічних можливостей підприємств [2, с.142].

Діяльність сучасних бізнес-структур має бути зорієнтована на сучасні інноваційні розробки.

Процес діджиталізації характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. «Стратегія розвитку індустрії 4.0», розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України, пояснює цифрову трансформацію як суспільні або технологічні зміни, які пов'язані із проникненням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. Суть цих трансформацій полягає в пошуку нових підходів та управлінських концепцій для вирішення класичних бізнес-завдань.

Цифрові технології створюють ряд конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- економію фінансових та природних ресурсів;
- оптимізація роботи з масивом;
- лояльність клієнтів;
- формування іміджу підприємства.

Перетворення в інформаційному середовищі включають технологічний, соціальний, економічний аспекти життєдіяльності, а також можуть бути пов'язані з ринком праці, людською ідентичністю та ін. Саме прогресивні рішення зумовили появу четвертої промислової революції (The Fourth Industrial Revolution 4.0), основою якої є прийняття нових управлінських рішень та впровадження персоналізованої продукції масового виробництва за принципом Agile. Кількість менеджерів середнього рівня значно знижується, що супроводжується скороченням обсягів щоденних операцій та появою нових кваліфікацій працівників [3].

Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є все активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізації», як процесу перенесення інформації у цифрову форму, який поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій, прискореного розвитку наукомістких галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу [4].

У своєму виступі на презентації нових проектів "Дії" президент Володимир Зеленський заявив, що завдяки продуктам проекту з цифровізації "Дія" у 2021 році Україна почне входити в режим paperless, коли всі послуги будуть цифровими, без паперів.

Отже, виходячи з цього, можна констатувати, що сучасний менеджмент в своїй діяльності має бути направлений на запровадження новітніх технологій, спрощення процедур надання послуг та широкого використання мережі Інтернет.

#### **Список використаних джерел**

1. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
2. Ніколаєвич О.В., Ноздрачова К. С. Роль і значення інноваційної діяльності в промисловості України на сучасному етапі. Бізнес-інкубатори як інструмент забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу : монографія. Запоріжжя, 2017. С. 139-144.
3. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appaui.org.ua/en/category/pubs>.
4. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

## **РОЗДІЛ 5. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

---

*Марина Віслогузова, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ніколаєвич О.В., асистент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В даний час професія менеджера є однією з самих популярніших на ринку праці України. Поняття «менеджмент» виникло відносно недавно – з початку 90-х років минулого століття. Його появу зазвичай пов'язують з переходом України до ринкової економіки. Адже будь-яким підприємством – чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином необхідно управляти. Коли говорять "управління підприємством", мають на увазі дії його керівника, які направлені на досягнення якоїсь певної мети. Менеджер – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці [1, с. 15].

Хоча і теорія менеджменту характеризується великою кількістю різних шкіл, теоретичних і практичних підходів, але вони досить важко піддаються класифікації і періодизації, тому існують різні точки зору з цих питань. Крім того, теорія і практика управління не стоїть на місці і крім опрацювання базових понять менеджменту потрібно детальний розгляд основних тенденцій та напрямів його розвитку в теперішній час.

Менеджмент по-англійськи означає керівництво. Цим терміном характеризують специфічний різновид управлінської діяльності й вивчаючи її науку. В англійських країнах менеджментом називають також групу



керівників [2, с. 9]. Найчастіше поняття "менеджмент" ототожнюють з поняттям "управління". Однак це неправильно, тому що поняття "управління" набагато ширше: управляти можна заводом, ракетою, автомобілем. Специфіка ж менеджменту полягає в тому, що це завжди управління людьми, причому здійснюване також людиною [1, с. 8].

Термін "менеджмент" в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін "управління". Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. [3, с. 5].

Одним з головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, яке приймається на перспективу, буде засвідчувати про економічну вигоду. В бізнесі це означає, що підприємство має постійно широке коло споживачів.

Керівництву підприємства потрібно постійно проводити ринкові дослідження, виявляти дійсні й прогнозувати майбутні потреби своїх реальних і потенційних споживачів; добре знати своїх конкурентів. Важливо знати, що чекають від фірми клієнти сьогодні і чого чекатимуть завтра. Ця складна робота називається маркетингом. Ринок дуже динамічний, він часто змінюється, а тому менеджмент створює такі умови, за яких фірма швидко реагує на ті чи інші ринкові зміни [3, с. 10].

У сучасній науковій літературі виділяють чотири найважливіших підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління:

1. Підхід з позицій виділення різних, шкіл в управлінні: наукового управління; адміністративного управління; людських стосунків і науки про поведінку; науки управління чи кількісних методів.

2. Процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

3. Системний підхід, за якого організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів – люди, структура, задачі й технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. Ситуаційний підхід, у якому через надмір внутрішніх і зовнішніх факторів придатність різних методів управління визначається відповідністю їх даній ситуації.

Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає [1].

Сучасними напрямками розвитку науки управління є:

- глобалізація менеджменту;
- об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;
- гуманізація управління;
- посилення технократичного аспекту управління [2].

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища. Розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств привів до зміни змісту управлінської діяльності.

Основні положення сучасного менеджменту зводяться до наступного:

- будь-яка важлива задача в розвиненому суспільстві вирішується в організованих і керованих інститутах;
- менеджмент повинен допомогти організаціям стати мобільними в справі швидкого впровадження виробничих нововведень;
- основна задача менеджменту в розвинених країнах - зробити знання більш продуктивними, оскільки основна стаття витрат і основний капітальний ресурс розвиненої економіки - це працівник, що володіє глибокими знаннями;
- культура, система цінностей і переконань, властиві менеджменту, є засобом, за допомогою якого організація створює свої власні цінності і переконання;
- кожна фірма повинна шукати і вибирати власну модель управління з урахуванням розміру фірми, характеру продукції, що випускається, особливостей навколишнього середовища [3].

### **Список використаних джерел**

1. Основи менеджменту. Навчальний посібник: Автор: Осовська Г.В., Осовський О.А., - Год издания: 2006, - Издатель: Київ: Кондор
2. О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко, Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво”, – Харків: ХНАМГ, 2008.
3. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. – 104 с.

*Олена Анатоліївна Данилова, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування*

*Ельвіна Абдултайрова, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА**

Глобалізаційні процеси – це реальність існування сучасної економічної системи світу. Циркулярна економіка – це виклик майбутнього людства.

Що ж таке циркулярна економіка? Навіщо необхідно впроваджувати її основні елементи як на глобальному планетарному рівні, так і на рівні кожної держави та підприємства?

Ось яке тлумачення терміну «циркулярна економіка» можна знайти на теренах Інтернету: економіка замкненого циклу – циркулярна економіка – модель економічного розвитку заснована на відновленні та раціональному споживанні ресурсів, альтернатива традиційній, лінійній, економіці. Характеризується створенням нових альтернативних економічних підходів, завданням яких є мінімізація негативного людського впливу на довкілля [1].

Відв'язати економічний розвиток від зростаючого використання ресурсів з одного боку, а використання ресурсів від негативного впливу на навколишнє середовище – вже не просто надзавдання, яке стоїть перед людством. Це умова нашого виживання на планеті Земля [2].

Людство після другої промислової революції сформувало лінійну модель виробництва і споживання, що графічно можна представити у вигляді зростаючої або спадаючої лінії у двомірній площині. Характеристика тренду такого типу для сучасних умов розвитку економіки, при загостренні техногенних проблем та нестачі і обмеженості природних ресурсів, є негативною. Фахівці знаходяться у постійному пошуку нової альтернативної моделі виробництва і споживання, основою якої повинно стати гармонійне співіснування і подальший розвиток людства і усіх складових планети.

Одним із варіантів вирішення цього питання є концепція циркулярної економіки, основою якої є раціональне використання ресурсів та їхнє відновлення, що знаходить своє відображення у трьох головних принципах цієї ідеї:

- скорочення споживання;
- повторне використання;
- переробка.

У своїй сукупності така комбінація дає можливість формування економіки замкненого циклу та планування перспектив сталого розвитку держав і, як наслідок, формування конкурентоспроможного ринку продукції.

Ідея циркулярної економіки не є новою. Розробка і дослідження у цьому напрямку ведуться з початку 2010-х років, а свою концептуальну форму вона отримала після досліджень, проведених комісією ООН, висновки якої було сформовано у доповіді «17 цілей сталого розвитку» [4].

Що ж передбачає і які цілі для досягнення ставляться у цьому документі?:

- ефективне управління спільними природними ресурсами;
- ощадливе використання питної води;
- зміна пріоритетів щодо утилізації відходів;
- поведження із забруднюючими навколишнє середовище речовинами.

Кожен з цих пунктів є окремим напрямком економічної діяльності, що узагальнюють у собі основні підходи до формування нової моделі системи господарювання. Перед людством стоїть ряд важливих проблем:

- пошук альтернативних енергетичних джерел;
- використання нових матеріалів для виробництва;
- боротьба з голодом (або проблема забезпечення харчовими ресурсами);
- відновлення екологічного балансу.

На рисунку 1 зображено динаміку споживання людством паливно-енергетичних ресурсів. Як бачимо, кожен з видів енергії має динамку до зростання у обсягах використання. При цьому прогнозується, що споживання альтернативних енергетичних джерел до 2035 року повинно збільшитися у десятки разів. Це дасть можливість прогнозувати меншу динаміку росту видобутку невідновлювальних природних енергетичних ресурсів: вугілля, газу, нафти.

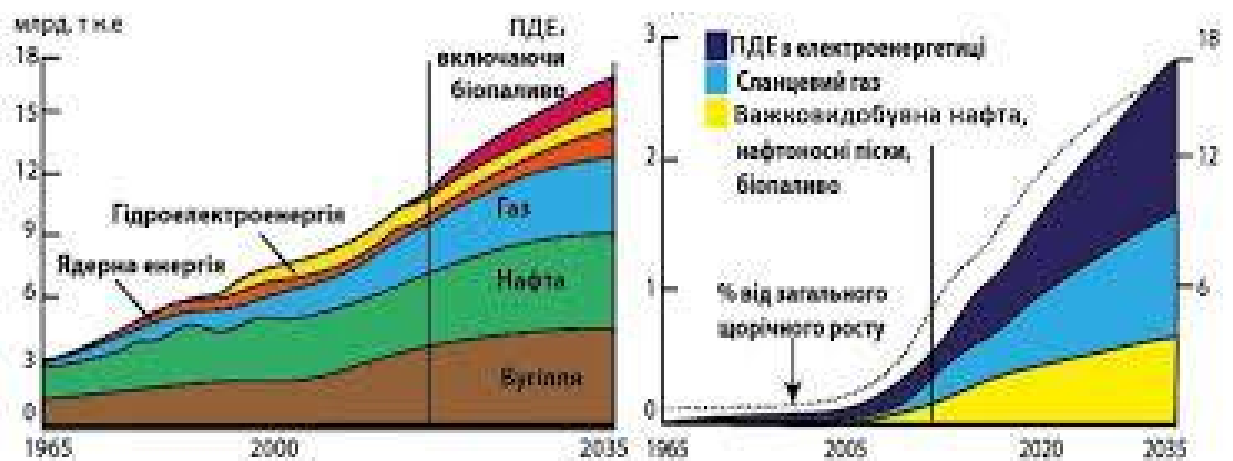


Рис. 1. Формування та використання стратегічних запасів паливно-енергетичних ресурсів у зарубіжних країнах [5].

Заміна традиційних матеріалів для виробництва новими, розробленими за сучасними технологіями, повинна ґрунтуватися на можливості їхньої подальшої переробки та використання. Адже, за даними статистики, до 80%

продукції, яка виробляється сьогодні у короткотерміновому періоді стане сміттям, яке важко буде зберігати і переробляти.

Боротьба з голодом є найважливішою проблемою у сьогоденні людства. Цифри свідчать, що в даний час 821,6 млн. осіб на планеті голодують, що складає 11% населення.

Одночасно є ще другий показник: 1,7 (17%) млрд. осіб на Землі не мають доступу до повноцінного харчування, що скорочує тривалість їхнього життя. В той же час до третини їжі у світі, що виробляється, просто викидається, не будучи спожитою [6].

І остання проблема, яка стоїть перед циркулярною економікою – це екологічні виробництва і споживання. Нині, лише в результаті спалювання паливних ресурсів, в атмосферу планети щорічно потрапляє понад 22 млрд. тон двоокису вуглецю. Щорічно світова промисловість скидає в річки понад 160 км<sup>3</sup> шкідливих стоків, щорічно в ґрунти людством вноситься 500 млн. тон мінеральних добрив і близько 4 млн. тон пестицидів, більша частина яких осідає в ґрунтах або виноситься поверхневими водами в річки, озера, моря та океани. За останні 45 років використання мінеральних добрив зросло в 43 рази, а отрутохімікатів – у десять разів [6].

Тобто проблема екологічності виробництва за циркулярної економіки повинна вийти на перший план. Адже попередні стануть не значимими в контексті знищення довкілля.

Застосовуючи на практиці елементи циркулярної економіки, можливо вирішити не тільки вище наведені проблеми, а ще й просунутися у досягненні таких цілей:

- широке впровадження інноваційних та ресурсоефективних технологій у виробництві та моделях споживання;
- формування стійкості підприємств на фоні зменшення дефіциту ресурсів та нестабільних цін на них;
- досягнення максимального рівня утилізації та переробки відходів;
- можливість економії енергетичних ресурсів;
- поліпшення екологічного стану довкілля.

Ось чому концепція циркулярної економіки набуває все більшого розповсюдження та застосування на глобальному рівні. Ця концепція стала пріоритетом у довгостроковому стратегічному плануванні для постіндустріальних та індустріальних країн, зокрема, країн Європейського Союзу, США, Японії, Південної Кореї та КНР.

Але така, начебто, зрозуміла ідея натикається на ряд перешкод, як у суспільстві так і на державному рівні. Основними з них є:

- складність просування системних змін;
- економічні виклики (циркулярна економіка може бути збитковою в короткостроковій перспективі);
- недосконалі ринки (відсутність необхідних продуктів та інфраструктури, конкуренції, знань і/або стимулів на ринку);

- недосконале регулювання (недосконале законодавство і/або реалізація);
- соціальні фактори (недостатні знання і навички, пов'язані з циркулярною економікою);
- недостатність сортування відходів;
- труднощі в отриманні відповідного фінансування;
- відсутність узгоджених процедур у різних сферах [7].

На основі викладеного матеріалу зрозуміло, що циркулярна економіка – шлях до стабільного майбутнього. Саме технології, принципом яких буде ошадливе ставлення до енергетичних джерел, ресурсної бази та екології навколишнього світу, і стануть провідним шляхом подальшого біологічного існування і економічного розвитку людства.

### **Список використаних джерел**

1. [uk.wikipedia.org > wiki > економіка замкненого циклу](http://uk.wikipedia.org/wiki/економіка_замкненого_циклу).
2. Андерс Війкман та Крістіан Сконберг. Циркулярна економіка та переваги для суспільства// <https://www.clubofrome.org.ua>
3. Хоменко О.В. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку КНР// Україна-Китай. - №12. – 2018 р.
4. Веб-сайт ООН. Цілі в галузі сталого розвитку.  
URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата звернення 19.10.2020).
5. Формування та використання стратегічних запасів паливно-енергетичних ресурсів у зарубіжних країнах//МІНЕНЕРГОВУГІЛЛЯ УКРАЇНИ. Київ – 03/2017/
6. Мішин О. Голод у світі: Де на планеті люди недоїдають//Facebook. - 19:1319.07.2019
7. Зварич І. Глобальна циркулярна економіка як засіб побудови нового екологічно стійкого суспільства// [dSPACE.tnue.edu.ua](https://dSPACE.tnue.edu.ua)

*Олександра Дев'яткіна, студентка спеціальності «Менеджмент»  
Олександр Михайлович Павленко, к. т. н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

Питання соціального розвитку колективу організації в сучасному суспільстві й конкретно в організаціях відіграють величезну роль. Тому що саме підприємства з ефективною системою соціального розвитку персоналу зможуть максимізувати свої ринкові зусилля й запропонувати ринку свої послуги й одержати за їхнє здійснення максимально можливу ціну, що дозволяє сповна окупити всі витрати, а також істотно підвищать ефективність своїх торговельних і виробничих проектів. З іншого боку, організація, соціальна діяльність якої мінімальна, ризикує втратити свої позиції на ринку й у професійній сфері, тому що єдиною умовою росту будь-якої організації є здатність до розвитку людини, людського капіталу, персоналу.

Будь-яке підприємство представляє собою єдність трьох взаємопов'язаних і взаємообумовлених підсистем: технічної, економічної та соціальної.

На думку науковців Щєбликіної І.О. і Щєбликіної З. В. [1, с.153] у сучасних умовах розвитку ринкових відносин при вирішенні основних економічних і соціальних завдань організації підсилюється значення комплексного підходу до керування організаціями й розвитку суспільства в цілому. Економічний і соціальний розвиток трудового колективу органічно взаємозалежні. Неможливо закони розвитку виробництва розділити на економічні й соціальні. Практика планування соціального розвитку колективів давно довела свою ефективність і спроможність. Тому не представляється можливим подальше ігнорування необхідності удосконалювання системи соціального розвитку трудового колективу, що має зводитися до планування соціального розвитку трудового колективу, розвитку соціальної відповідальності в працівників, впливу на перераховані вище фактори соціальної активності населення й до розробки програм підвищення продуктивності праці через поліпшення соціального клімату в робочому колективі.

Ефективно функціонуючий механізм управління СРП дозволяє цілеспрямовано впливати на його соціальну підсистему з метою досягнення більш високого рівня розвитку підприємства в цілому та передбачає такий тип змін, що визначається переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану.

Завдання соціального розвитку підприємства потребують системного і цільового підходів до управління ним, а також розробки та впровадження відповідного механізму [2, с.48].

Механізм управління соціальним розвитком, під яким у вузькому сенсі розуміється сукупність засобів (інструментів) і методів управління соціальним розвитком, у широкому розумінні механізм являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлюючих один одного організаційних чинників та елементів, що визначають порядок, методи і правила управління соціальним розвитком з метою закріплення за суб'єктами управління соціальним розвитком певних функцій і забезпечення їх взаємодії; структуризації напрямів і цілей управління; розробки плану заходів у рамках управління; створення інструментальної та матеріально-технічної бази управління.

До механізмів управління соціальним розвитком, через які реалізуються функції управління, відносяться:

- організаційно-управлінський, що дає змогу давати прямі вказівки;
- нормативно-правовий;
- фінансово-економічний;
- соціально-психологічний, який використовується для підвищення соціальної активності суб'єктів управління [3, с.69].

Соціальний розвиток включає удосконалення соціальної структури колективу, зміцнення духовних основ особистості та формування у неї соціально значущих якостей, підвищення матеріального добробуту на основі принципів соціальної справедливості.

В табл.1 представлено структуру управління соціальним розвитком підприємства.

У сьогоденних умовах господарювання є очевидною необхідність складання планів соціального розвитку.

У плані соціального розвитку колективів підприємств і об'єднань передбачаються заходи щодо рішення найбільш актуальних для колективів даних підприємств, об'єднань, окремих регіонів задач соціального розвитку, поліпшення умов праці, відпочинку і побуту. Передбачається посилення впливу соціальних заходів на розвиток виробництва і підвищення його ефективності [4, с.63].

Таблиця 1

Структура управління соціальним розвитком підприємства

Блок управління	Мета управління	Керівний вплив	Суб'єкт управління
Науково-аналітичний	Систематичний аналіз ситуації	Розробка рекомендацій	Інформаційно-аналітичний центр, окремі спеціалісти
Нормативно-правовий	Забезпечення нормального розвитку колективу	Положення, інструкції, норми	Рада директорів, виконавча дирекція, правління
Організаційно-	Реалізація основних	Накази,	Директор та його



управлінський	напрямів соціального розвитку колективу	розпорядження	заступники, начальники виробничих комплексів, цехів, дільниць, служб і підрозділів
Ресурсний	Реалізація мети соціального розвитку	Бюджетне та інше фінансування	Фінансова служба, бухгалтерія

Таким чином, методи, цілі і плани управління соціальним розвитком колективів повинні бути зорієнтовані на покращення показників ефективності виробництва через вирішення соціальних задач підприємств.

### Список використаних джерел

1. Щєбликіна І.А., Щєбликіна З. В., Симонова К. С. Соціальне розвитие трудового колектива как необхідное условие ефективного управління персоналом організації. Збірник наукових праць Таврійського Державного Агротехнологічного Університету. Економічні науки. Мелітополь, 2014. №3(27). С.151-154.
2. Сичова Н.Управління соціальним розвитком підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2015. № 4. С. 43-49.
3. Литвин М. С. Державне управління соціальним розвитком: концепт, структурноелементне наповнення і методичний інструментарій. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 15. С. 67–72.
4. Щєблікіна І.О., Олексенко Р. І. Управління персоналом : навч. посіб. Сімферополь : ДІАЙПІ, 2012. 272 с.

*Максим Денисенко, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Ніколаєвич О.В., асистент кафедри управління  
та адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

Останнім часом питання розвитку бізнесу та менеджменту постає дуже гостро, адже з плином часу старі моделі бізнесу, управління, адміністрування стають малоефективними і, як наслідок, недостатньо прибутковими. Тому потрібно розробляти нові методи ведення бізнесу, або удосконалювати вже існуючі моделі менеджменту.

Дослідження показало, що у більшості країн світу основою розвинутої ринкової економіки є сектор малого та середнього бізнесу. Попри сильну залежність від економічних циклів, політичних рішень, рівень розвитку малого та середнього бізнесу був й залишається одним з основних показників функціонування економіки держави в цілому, адже саме цей сектор формує середній клас суспільства, забезпечує певний рівень соціального порядку та загальний рівень життя населення. Питанням досліджень обраного напрямку присвячено наукові праці А. Л. Гапоненко, А. М. Орлова, В. В. Ільїна, Боба Нільсона, В. Г. Федоренко. В області осмислення проблем українського менеджменту і його організаційної культури достатньо продуктивно працюють українські вчені: Б. П. Будзан, Ф. І. Хміль, В. А. Петренко, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, М. В. Туленков, Г. Л. Хаєт й інші.

Метою статті є визначення основних тенденцій та проблем розвитку вітчизняного бізнесу та менеджменту на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, визначення шляхів подолання проблем.

Авторами використовувалися загальнонаукові прийоми досліджень та специфічні методи наукового пізнання. Зокрема, застосовувався метод аналізу та синтезу – для з'ясування основних проблем розвитку малого та середнього бізнесу в Україні; методи порівняння та узагальнення – для аналізу вітчизняної практики та зарубіжного досвіду регулювання діяльності підприємств малого та середнього бізнесу; системний і комплексний підходи – для обґрунтування перспектив подальшого розвитку досліджуваних підприємств.

Так історично склалося, що Україна відстала у своєму економічному розвитку від "ринкових" країн світу. Невдачі в проведенні економічних реформ пов'язані з невизначеністю стратегії кардинальної перебудови суспільства (включаючи політичне, соціальне й моральне середовище). У стратегічному менеджменті виникає об'єктивна необхідність, щоб не допускати помилок надалі, необхідно навчитися знаходити оптимальні рішення в умовах недостатньої стабільності й невизначеності соціально-економічного життя, характерного для сьогоденної України. На сьогодні, менеджмент, що домінує на підприємствах України, можна умовно поділити на три основні напрями:

1. Система менеджменту, що залишилася у спадок від радянських часів. Основними її ознаками є: жорстка централізація, слабка мотивація персоналу, активне використання адміністративних методів управління. Характерними рисами таких підприємств є низька продуктивність праці та конкурентоспроможність, нездатність підприємства вийти на зовнішні ринки через якість продукції тощо.

2. Система менеджменту, що сформувалася в малих та середніх підприємствах. Основні ознаки – максимально спрощена організаційна структура підприємства (як правило, лінійна), відсутність стратегії розвитку.

3. Система менеджменту, що була впроваджена іноземними компаніями або на основі досвіду іноземних компаній. Характерною рисою менеджменту даного виду є часткове впровадження іноземних підходів до управління.

Це часто пояснюється неможливістю застосування тих чи інших нових підходів в менеджменті, оскільки на вітчизняний корпоративний сектор мають потужний вплив зовнішні чинники (політична, економічна, соціальна ситуація в країнітощо) [2, с. 35].

Б. П. Будзан виділяє певні негативні сторони менеджменту в Україні, а саме: висока потреба в менеджерах; нехтування довгостроковим плануванням управління; невміння імпортувати нові технологічні прийоми; брак "клем" для підключення інтелектуального потенціалу; не досить високий професійний рівень директорів підприємств; низька корпоративна культура [1, с. 166-181].

На думку Ф.І. Хміля, важливою проблемою становлення практики менеджменту в Україні є формування сучасної культури організації. Великого значення він надає стратегії та тактиці розвитку організації, які невід'ємні від процесу формування її культури. Стратегія розвитку організації повинна включати, як правило, такі основні напрями змін:

- покращення міжособових стосунків;
- переоцінка цінностей організації та її членів;
- поліпшення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання
- зменшення напруженості між робочими групами та всередині них;
- розробка систем, заснованих на принципах органістичності, а не механістичності побудови організації;
- розробка більш досконалих методів для урегулювання суперечок і конфліктів.

Отже, розвиток організації означає мобілізацію всіх її членів на забезпечення ефективного функціонування [5, с. 177].

Висновок. Розв'язання існуючих проблем менеджменту в Україні вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні. Одним з головних елементів такого механізму є побудова національної системи стандартів маркетингової та управлінської діяльності. Широкому впровадженню сучасних методів управління і, насамперед, усвідомленню підприємцями причини власних проблем сприятиме проведення «круглих столів» із залученням провідних фахівців. Потрібна також певна зміна пріоритетів з боку держави. Макроекономічні показники мають поліпшуватися не тільки кон'юнктури світового ринку, а й підвищення ефективності роботи кожного працівника.

### **Список використаних джерел**

1. Іванова Т.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту / Т. В. Іванова. Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII між нар. науково-практичної конф. (28 жовтня 2016 р.) – Київ : НАУ, 2016. – С. 35.
2. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
3. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 1996. – 206 с.

*Владислав Лисенко, студент спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Чижова В.І., д.е.н., професор кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Підприємництво – це організаційно-господарська творчість, яка докорінним чином відрізняється від звичайної ділової активності, що ґрунтується на використанні готових перевірених схем господарювання.

Творчий, новаторський характер підприємництва надає особливий статус її носію – особистості, яка не «підлаштовується», як це відбувається у менеджера або керівника вже створеної компанії, під форми налагодженого виробництва.

Підприємець може приймати участь в процесі оперативного управління діяльністю створеної компанії, яка втілює деяку інноваційну ідею [1,с.11-12].

Підприємницьку діяльність регламентують також Закони України «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство», «Про захист економічної конкуренції», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями», «Про ціни і ціноутворення», «Про акціонерні товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та ін., Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України.

Господарський кодекс України є нормативною базою для здійснення підприємницької діяльності. Саме він регламентує ступінь свободи підприємницької діяльності, її основні принципи, організаційні форми підприємництва, права найму працівників і соціальні гарантії щодо використання їх праці, загальні гарантії для підприємців, державну підтримку підприємства, відповідальність суб'єктів підприємництва, діяльність іноземних підприємців в Україні, припинення підприємницької діяльності [1, с.30].

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів може робитися зусилля не на стандартні прийоми (до речі, їх також потрібно знати), а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід [2, с.62].

В даний час більшість вітчизняних малих підприємств, володіючи досить високим інноваційним потенціалом, забезпечують стійке зростання конкурентоспроможності економіки. При оцінці інноваційного потенціалу малого підприємства слід врахувати, що малий бізнес інноваційний за своєю природою. Дане твердження доводить велика гнучкість, мобільність і висока адаптивність малих підприємств, багатоплановий характер їх мотиваційних спонукань до інноваційної діяльності, обумовлений як економічними так і за економічними факторами.

Внаслідок стрімких змін ринкової кон'юнктури, особливого значення набуває фактор часу: що актуально сьогодні, завтра безповоротно застаріває, тому важливо використовувати сучасні технології підтримки малого підприємництва. Таким чином, підтримка малого бізнесу повинна бути комплексною і своєчасною [3, с.23].

Таким чином підприємництво в умовах малого бізнесу повинно бути основою соціально-економічних реформ, демократичного розвитку суспільства та політичної стабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Основи підприємництва : Підручник/ заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
2. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської друкарні, 2015. 480 с.
3. Петренко В.А., Самокіш А.О. Бізнес-інкубатори як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку і умова конкурентоспроможності підприємств. Бізнес-інкубатори як інструмент забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу : монографія. Запоріжжя, 2017. С. 22-29.

*Марина Петракова, студентка спеціальності «Маркетинг»  
Олена Анатоліївна Данилова, к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ЕКОНОМІКА МАЙБУТНЬО – ЕКОНОМІКА ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ**

На початку ХХІ ст. людство опинилося на межі низки проблем, які саме ж і породило шляхом безмірного і безконтрольного споживання усіх видів ресурсів та благ. Споживання саме по собі є економічною категорією, яка

безпосередньо впливає на обсяги і види суспільного виробництва, динаміку його розвитку і основні характеристики. « Головна проблема полягає в тому, що споживання стає каталізатором розвитку не лише позитивних процесів у соціально-економічній сфері, а й джерелом руйнівних тенденцій розвитку суспільства» [1].

Проблема раціонального споживання усіх видів ресурсів давно стоїть перед людством. Зарубіжні вчені, серед яких Е. Тоффлер, Д. Белл, П. Друкер, Дж. Гелбрейт, у своїх працях вже давно акцентують увагу на неефективному використанні природно-економічних ресурсів.

Вітчизняні науковці Ігнатович Н.І., Мандибура В.О., Кириленко Л.М. та інші також ведуть наукові дослідження у напрямку визначення сталої економічної моделі розвитку виробництва в Україні [2].

Сьогоднішній рівень споживання людством основних ресурсів планети перевищив показники всієї історії людства. Візьмемо, наприклад харчування, за даними ЄС понад 20% європейців страждають від ожиріння, причина якого – надмірне і незбалансоване харчування, що потребує додаткових 700 млрд. євро для їхнього лікування. Але це не єдина проблема: жителі Європи споживають продукти харчування нераціонально – виникають сотні тисяч тонн недоїдків або зовсім неспожитої продукції, яка зіпсувалася; і все це потребує, знову ж таки, мільярдних коштів для їхньої утилізації.

Світовий маркетинг продукує філософію, за якою постійно зростає виробництво і споживання товарів, що, у більшості своїй, не мають суспільно-економічної цінності, а ґрунтуються на задоволенні індивідуальних потреб, амбіцій і бажань покупця, пов'язаних із його намаганням мати репутацію і положення у суспільстві, як забезпеченої матеріально людини. При цьому експерти відмічають, що близько 80% усіх світових товарів, які виробляються сьогодні є не конкурентоздатними [3] і представляють собою економічний непотріб.

Водночас здійснюється дезінформація споживачів щодо правдивих мотивів споживання. Завдяки методам масової психології потенційних покупців переконують у необхідності придбання малопродатних речей, у радості, яку принесе їм споживання, у необхідності не відставати від інших тощо. Академік Сахаров А.Д. з цього приводу висловлювався так: «ми не можемо повністю відмовитися від нових методів, не можна накласти принципову заборону на розвиток науки та техніки, але ми повинні ясно розуміти страшну небезпеку основним людським цінностям, самому смислу життя, яка приховується у зловживанні технічними і біохімічними методами та методами масової психології» [4].

Які ж ще негативні наслідки несе людству філософія надмірного і неефективного споживання?

1. Поступове накопичення незатребуваних товарів, а для їхнього виробництва було витрачено природно-економічні ресурси і тепер потребуються нові для утилізації цього економічного сміття.

2. Необґрунтоване споживання нових товарів і продуктів, що пов'язано не стільки з удосконаленням їхніх функцій, а скільки із зміною дизайну, моди та «новизни». Ринкові та маркетингові механізми при цьому дають короткострокові позитивні відчуття радості і матеріального благополуччя, а от природно-виробничі ресурси використовуються надмірно і неефективно.

3. Як би це дивно не звучало, але з розвитком виробництва збільшується випуск неякісної продукції, що пояснюється постійним пришвидшенням росту обсягів і різноманітності товарів. Це веде до забруднення навколишнього середовища, погіршення стану здоров'я споживачів та, знову ж таки, виснаження природно-економічних ресурсів.

4. Надмірне споживання товарів та послуг. І ця проблема не обмежується рамками економіки. Сучасні вчені розглядають її в контексті питання етичного споживання, адже філософія суспільства в наш час концентрує увагу на соціальному статусі індивіда, який підкреслюється не тільки його положенням, а й маркою годинника, одягу, телефону, автомобіля. Це так зване статусне споживання, за якого спостерігається підміна етичних цінностей матеріальними.

Наведені факти переконливо доводять необхідність зміни підходів до вирішення проблем відповідального виробництва і суспільного споживання. Головна проблема полягає в тому, що споживання стає каталізатором розвитку не лише позитивних процесів у соціально-економічній сфері, а й джерелом руйнівних тенденцій розвитку суспільства. Відповідно, процеси споживання та виробництва потребують корекції з боку самих споживачів і виробників, оскільки адміністративні заходи впливу на глобальну ринкову систему майже неможливо реалізувати [1].

Звичайно, що велике починається з малого. Тому на сучасному етапі існування суспільства та розвитку економічно-виробничих ресурсів перші кроки необхідно робити у напрямку формування і пропагування соціально-відповідального бізнесу та культури відповідального споживання товарів та послуг індивідом.

Реальна робота в цьому напрямку активно ведеться. У 2019 році комісія ООН розробила програму із 17 цілей «Кращий бізнес, кращий світ» для досягнення сталого розвитку всіх країн планети. Україна входить до числа 190 держав, які підписали цей документ і зобов'язалися втілити їх у життя до 2030 року [5].

На сторінках цієї програми обґрунтовано необхідність впровадження індивідуальної і суспільної відповідальності у таких напрямках, як:

- відповідальний бізнес;
- відповідальне споживання;
- якісна і доступна освіта;
- всеохоплююча система охорони здоров'я;
- подолання бідності;
- зміна кліматичних умов навколишнього середовища.

Відправною точкою кожного з наведених пунктів є ЛЮДИНА. Саме від неї залежить становлення і розвиток відповідального бізнесу, спрямованого на збереження довкілля шляхом застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва товарів та надання послуг, які є суспільно необхідними та економічно доцільними.

Але відповідальний бізнес є заручником закону ринку: попит формує пропозицію. Тому неможливе існування такої форми бізнесу без застосування філософії відповідального споживання, основою якого має стати добровільне і усвідомлене зменшення споживання певних категорій товарів і послуг.

Розкручуючи ланцюг взаємопов'язаних факторів, які впливають на формування відповідального бізнесу і споживання, необхідно значну увагу приділити розвитку систем освіти і охорони здоров'я у світі, бо це є фундаментальною базою для виховання відповідального споживача.

Робота саме в цих напрямках розглядається лауреатами Нобелівської премії з економіки у 2019 р. Абхіджит Банерджі, Естером Дюфло і Майклом Кремером як шлях до вирішення не тільки питання подолання бідності у світі, а й створенню нової філософії розвитку світового суспільства.

Країни ЄС вже ведуть активну роботу у напрямку досягнення 17 цілей сталого розвитку, лідерами серед яких є Швеція, Данія та Фінляндія. Україна у цьому рейтингу стоїть на 39 сходинці. Тому нагальною є необхідність формування державної програми сталого розвитку суспільства, у якій значну увагу буде приділено і питанням сталого та відповідального бізнесу і споживання.

#### **Список використаних джерел**

1. Евтушевська О.Е. Основні види споживання та його вплив на природно-ресурсний потенціал //Ефективна економіка.- Дніпропетровський аграрно-економічний університет.- 2014. - №11.

2. Кириленко Л.М. Структура потреб та її вплив на систему і форми особистого споживання // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ-2010. - № 22. – с. 66-72

3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. “Основы маркетинга” / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2001. – 590 с.

4. 1. Сахаров А.Д. “Размышления о прогрессе, мирном сосуществовании и интеллектуальной свободе” [Електронний ресурс]: [сайт] / А.Д. Сахаров – Електрон. дані. - Режим доступу: [www.jabloko.ru](http://www.jabloko.ru) / (13.11.2013). Саприкіна М. Кращий бізнес - кращий світ, або як заробити 12 трильйонів доларів// Економічна правда. – 16 травня 2019 р.



*Олександра Позивай, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Володимир Андрійович Петренко, к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ**

В сучасних умовах життєдіяльність людини є неможливою без надання інформації про себе іншим членам суспільства, державним органам, громадським організаціям. Громадянин має можливість створювати свої власні повідомлення та поширювати інформацію, яка буде доступна необмеженій кількості користувачів. І як наслідок даної свободи, з'являється великий ризик несанкціонованого втручання в особисте життя людини і неправомірне використання «приватних» даних.

Технологічний прогрес формує досить широкий спектр потреб та можливостей для збору та обробки персональних даних громадян, а самі персональні дані знаходять все ширше використання в найрізноманітніших сферах людської діяльності – від бізнесу до політики. Проте, окрім допомоги в роботі та побуті, вони можуть слугувати й інструментом порушення прав та свобод людини, зокрема права на приватне життя.

Крім того, створення дієвої системи захисту персональних даних належить до міжнародних зобов'язань України, в тому числі пов'язаних із європейською інтеграцією нашої держави.

Укладаючи договір на банківське обслуговування або оформляючи кредит, клієнт фінансової установи надає йому для обробки істотний масив своїх персональних даних – від імені і реквізитів паспорта, до відомостей про нерухомість і сімейний стан.

Ступінь успішності банківського бізнесу залежить значною мірою і від уміння установи зберігати банківську таємницю. Персональні дані клієнтів мають інший режим конфіденційності, при їх захисті використовуються інші методи правового регулювання, але організаційні і технічні заходи, що застосовуються для захисту обох масивів даних, можуть бути ідентичними.

Суворі вимоги спонукають банки системно підходити до захисту персональних даних, тим більше що їх витік несе за собою ризики для ділової репутації та судових позовів, пов'язаних з відшкодуванням шкоди, завданої громадянинові.

У кредитній установі персональні дані громадян зберігаються в наступних інформаційних системах:

- в загальній базі, що обробляє операції з рахунками фізичних осіб (автоматизованої банківської системи, або АБС);
- в модулі Клієнт-Банк, інших системах онлайн-доступу до рахунків;
- в системах, що забезпечують переказ коштів з банківської карти;

- в бухгалтерських системах обліку;
- в кадрових системах (для персональних даних співробітників банку).

Крім того, на матеріальних носіях їх можна знайти в кредитних досьє, в яких містяться договори, заяви на отримання кредиту, відомості про застави і поручителів. Інформація, що знаходиться на матеріальних носіях, найменш захищена від витоків, що відбуваються в разі неправомірних дій співробітників. Система захисту персональних даних клієнтів банку в цьому випадку повинна будуватися на базі контролю за діями інсайдерів силами служб безпеки.

Банки вже розробили технічні системи захисту персональних даних, інтегровані з діючими в них інформаційними системами, що забезпечують захист відомостей, що відносяться до банківської таємниці. Як показує практика, зовнішні посягання, хакерські атаки на банки більше націлені на відомості, що стосуються рахунків і вкладів, саме персональні дані цікавлять злочинців менше. Але існує дві групи ризиків, про які повинен знати кожен, хто довіряє банку свої відомості:

- інсайдерські ризики – дуже часто відомості добровільно передають своїм знайомим або діловим партнерам рядові співробітники банків;
- ризики передачі персональних даних колекторським агентствам при стягненні проблемної заборгованості або поступку права вимоги.

У першому випадку відповідальність понесе конкретний співробітник, у другому покарати банк зможе тільки суд, але не у всіх випадках.

Клієнт як суб'єкт персональних даних надає банку згоду на обробку його персональних даних, у тому числі таких, які належать до банківської таємниці, що підтверджує добровільне волевиявлення фізичної особи щодо надання дозволу на обробку її персональних даних відповідно до мети їх обробки, яка може:

- бути складеною у довільній письмовій формі та має бути підписана цією особою;
- бути включена до договору про надання банківських послуг, що укладається між клієнтом і банком, або договору, що укладається між контрагентом і банком;
- підтверджуватися підписом (електронним цифровим підписом) фізичної особи в документах на переказ, квитанціях про здійснення операцій тощо;
- бути надана шляхом встановлення ознаки «Підтвердження надання згоди на обробку персональних даних у базі персональних даних» за допомогою управляючих елементів веб-ресурсів банку, інтерфейсів користувача програмного забезпечення, що використовується банком.

Клієнт надає банку свою згоду на обробку своїх персональних даних (на паперових носіях, на бланках картотек, в інформаційних (автоматизованих) системах банку тощо, у тому числі в частині реєстрації та зберігання даних клієнта в переліку клієнтів банку) для реалізації банком своїх прав та обов'язків, визначених чинним законодавством України та укладеними між

банком та клієнтом договорами, при наданні клієнту банківських послуг, зокрема у ході розгляду питання щодо можливості надання клієнту кредитних послуг, оформлення з клієнтом кредитних відносин, укладення договорів застави та/або іпотеки у забезпечення виконання клієнтом зобов'язань, інформування клієнта про умови обслуговування у банку. Клієнту повідомляється про його права як суб'єкта персональних даних, визначені Законом України «Про захист персональних даних», власника персональних даних, склад та зміст персональних даних, що збираються, мету збору таких даних та осіб, яким можуть передаватися його персональні дані.

Укладаючи договір з банком, потрібно вкрай уважно ставитися до тих відомостей, які йому передаються, ретельно вивчати згоду на обробку персональних даних з точки зору списку осіб, яким вони можуть бути передані для обробки.

Висновок. Розвиток системи захисту персональних даних є одним із найбільш актуальних завдань, які стоять перед українським суспільством на сучасному етапі. Захист персональних даних та його вдосконалення є не просто обов'язком держави і предметом державно-правового регулювання, але повинні нерозривно розглядатися в поєднанні зі захистом прав та свобод людини, в тому числі захистом права на повагу до приватного життя. Головною метою захисту персональних даних повинно бути забезпечення ключових прав та свобод громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гронь О. В., Погореленко А. К. Проблеми захисту персональних даних у контексті сучасної комунікації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19, частина 1. – С.102-108.
2. О. В. Оніщенко. Захист персональних даних. Наукове видання Юридичний вісник 1(22)2012. – С. 60-64.

*Ольга Євгенівна Пюрко, к.б.н., доцент, магістрант спеціальності  
«Менеджмент»  
Науковий керівник Дядечко С.Ю., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б.Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМ ПІДРОЗДІЛОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

В умовах інноваційного типу суспільного прогресу освіта взагалі, вища освіта особливо відіграють найважливішу роль у людському розвитку. Саме людський вимір нині стає пріоритетним у характеристиці глобальних цивілізаційних змін, оцінці їх значимості та впливу. Тому саме ефективно

формування та використання потужного потенціалу освітньої сфери, її теоретико-методологічного і методичного супроводу слугують розкриттю і підтримці найсильніших сторін кожної індивідуальної особистості, окремого інституційного утворення, національного або інтернаціонального суспільного об'єднання [1-5]. В українському суспільстві, яке переживає непрості часи і в якому традиційно високо цінували університетську освіту та її роль у різних сферах суспільного життя, у процесі теперішньої його модернізації шляхом реформ насамперед звертаються до найінтелектуальніших осередків – університетів. Із сучасними закладами вищої освіти громадяни пов'язуються очікування і надії щодо змін на краще й подальшого стійкого розвитку, тому університети мають самі бути дійсними генераторами прогресивних змін і лідерами суспільного поступу [6-8]. Це стосується як продукування і поширення передових знань та створення на їх основі інноваційних технологій, так і народження та обґрунтування перспективних ідей і цінностей, що ефективні в організації людського буття в сучасних умовах і в майбутньому [9].

В останні роки діяльність уряду по розробці стратегічних документів у сфері освіти, що визначають пріоритети і цільові установки держави в підтримці і управлінні розвитком освіти, як найважливішого ресурсу формування нової економіки, побудованої на знаннях, помітно активізувалася. Виходячи з вищезазначеного *метою нашого дослідження* було вивчення теоретико-методологічних засад управління підрозділом вищого навчального закладу.

Українському університету притаманний поділ на факультети та кафедри. Розуміння ролі кафедри з часом суттєво змілося. Сьогоднішнє розуміння кафедри та її завдань суттєво є іншим, ніж воно було 150-200 років тому назад. Кожен викладач українського університету є членом відповідної кафедри. Кафедра є ключовим структурним елементом університету. Спроможність університету мати відповідні кафедри визначає його природу. Особливістю сучасної кафедри є те, що вона має не лише сприяти забезпеченню навчального процесу в університеті, а й гарантувати можливість для плідної науково-дослідної роботи як науково-педагогічних працівників кафедри, факультету й університету, так і створювати стабільне гармонійне науково-дослідне й освітнє середовище для студентів.

Саме процес управління можна визначити як - сукупність окремих видів діяльності, спрямованих на забезпечення функціонування і розвитку системи в інтересах досягнення поставлених перед нею цілей. У процесі управління вирішуються два завдання: *тактичне*, пов'язане з підтриманням стійкості й взаємодії всіх елементів системи; *стратегічне*, що забезпечує розвиток і вдосконалення системи, переведення її в якісно інший стан. В зв'язку з цим на основі аналізу літературних джерел та власних даних нами розроблено узагальнену схему відповідності змісту поняття управління практичному застосуванню (рис. 1).

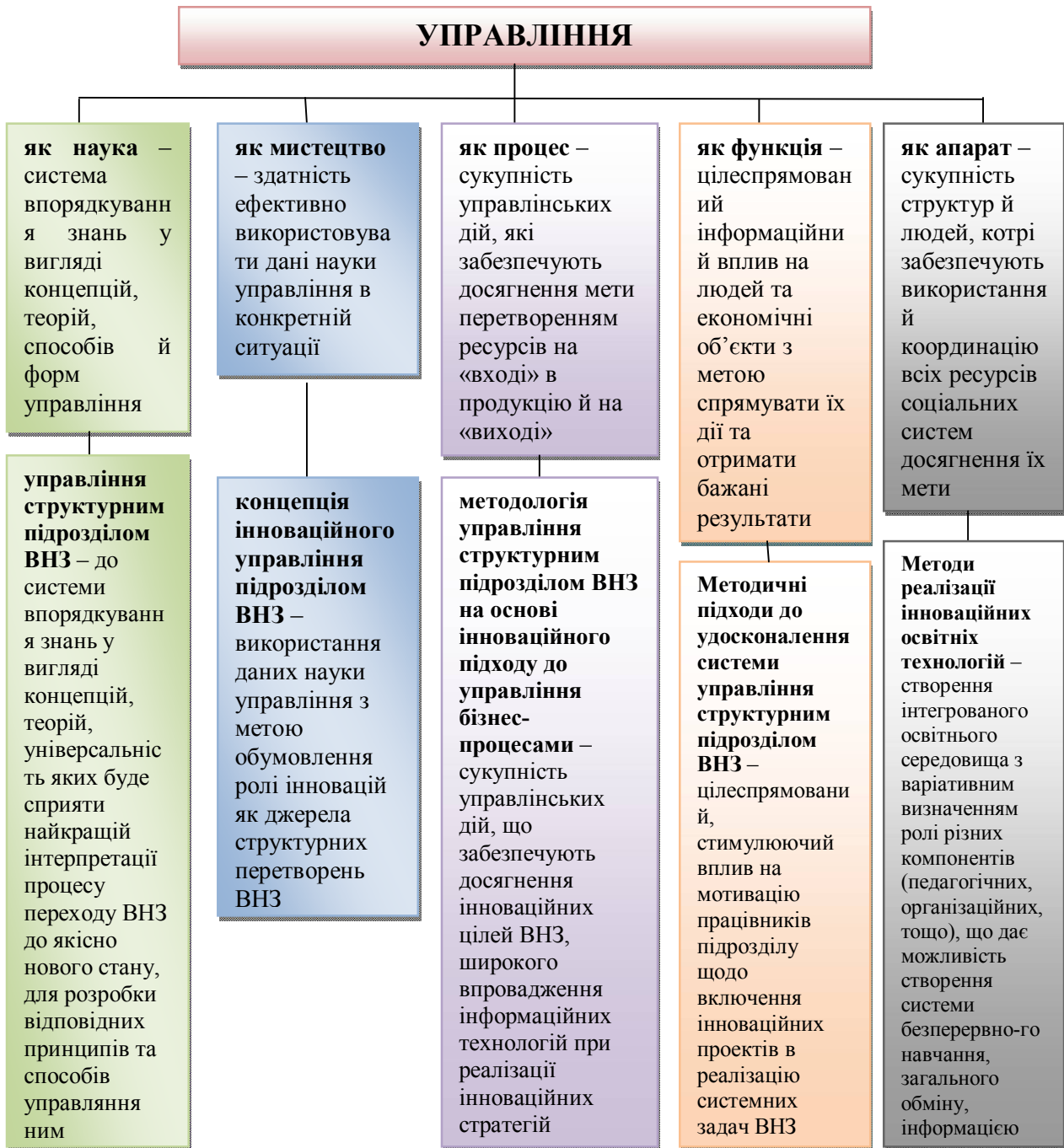


Рис. 1. Узагальнена схема відповідності змісту поняття управління практичному застосуванню.

Взагалі, для збільшення конкурентоспроможності, ефективності управління й інноваційної активності українських вищих навчальних закладів необхідно створення ефективних структур, що будуть займатися їхнім менеджментом. Методи удосконалення управління структурним підрозділом як і в цілому вищим навчальним закладом мають враховувати мотивації співробітників ВНЗ, розвиток відповідних (матричних) структур, що формуються шляхом включення пілотних проектів до реалізації системних задач вищого навчального закладу, оптимізацію організаційної структури ВНЗ. Визначено, що освіта – це основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього будь-якої країни. Сьогодні ж освітня політика України базується на принципах демократизації та гуманізму, орієнтована на досягнення сучасного світового рівня, відродження самобутнього

національного характеру, докорінне покращення змісту, форм і методів навчання, збільшення інтелектуального потенціалу країни. Сучасна структура вищої освіти України розбудована відповідно до структури освіти розвинених країн світу, яка визначена ЮНЕСКО, ООН та іншими міжнародними організаціями. Вища освіта - рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі у результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

### **Список використаних джерел**

1. Брадул О.М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій: монографія. К.: Київ. національний. торг.-екон. ун-т, 2009. 356 с.
2. Бусигіна І.М., Кондратьєв С. В., Телегіна Г.В. Управління університетом: моделі, методи, проблеми вдосконалення. Вісник ТГУ. 2003. № 2. С. 275-279.
3. Верланов Ю.Ю., Казарєзов А.Я. Академічні свободи та автономія університетів: новий формат економічних відносин з державою. Наукові праці. 2009. Т. 109. Вип. 96. Економічні науки. С. 32-37.
4. Вінюков-Проценко А.С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. К.: НАУ, 2006. 173 с.
5. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія. К.: Грамота, 2014. 384 с.
6. Каленюк І.С., Гонта О.І., Вербовий М.П., Холявко Н.І. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір: монографія /за заг. ред. Каленюк І. С. Чернігів: Деснянська правда, 2011. 165 с.
7. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади /Авторський колектив: О.Аарна, Д.Гудонієне, О.Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. 100 с.
8. Academic Ranking of World Universities 2012. Analysis by countries. [Electronic resource]. Available at: <http://www.shanghairanking.com/index.html>
9. Horta H. Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State. Higher Education. 2009. Vol. 58. № 3. P. 387-405.

*Владислав Пюрко, студент магістратури  
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б.Хмельницького,  
Мелітопольська загальноосвітня школа I-III ступенів №22 Мелітопольської  
міської ради Запорізької області  
м. Мелітополь*

*Науковий керівник: Володимир Петренко, к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б.Хмельницького  
м. Мелітополь*

## **УПРАВЛІННЯ КЛАСОМ З ІНКЛЮЗИВНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ СУЧАСНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Особливої актуальності проблеми удосконалення управління освітніми організаціями набули в останній час у зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більше того, рядом об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є головною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною є потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту [1-5]. Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвиток [6-8].

Шлях європейської інтеграції, обраний Україною, зумовлює нові вимоги до системи освіти, зокрема, забезпечення рівного доступу до якісної освіти дітям з особливими освітніми потребами, їх реабілітації та інтеграції в соціум. На сьогодні набувають поширення новітні освітні технології, в основу яких покладено принципи врахування інтересів дитини з особливими освітніми потребами; забезпечення раннього вивчення та своєчасної допомоги таким дітям; включення їх у загальноосвітній простір, починаючи з дошкільного віку.

За нинішніх соціально-економічних умов право дітей з особливими освітніми потребами на освіту забезпечується розгалуженою мережею спеціальних загальноосвітніх навчальних закладів завдяки можливості спеціально організувати навчально-виховний процес у комплексному поєднанні з реабілітаційною роботою, що гармонійно відображається у перевагах впровадження інклюзивної освіти (рис. 1).

Водночас, все більшого поширення набуває інклюзивна форма навчання дітей з особливими освітніми потребами у загальноосвітніх навчальних

зкладах, що законодавчо врегульовано Законом України [1-8]. Згідно з цим законодавчим актом, внесено зміни до Закону України «Про загальну середню освіту», де передбачено функціонування спеціальних та інклюзивних класів для навчання дітей з особливими освітніми потребами у загальноосвітніх навчальних закладах та створення навчально-реабілітаційних центрів для дітей із складними вадами розвитку.



Рис. 1. Переваги інклюзивної освіти при впровадженні в загальноосвітній школі.

Із впровадженням в Україні інклюзивного навчання гостро постало питання підготовки та перепідготовки педагогічних працівників, готових до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання, підготовки педагогічних працівників, які б гармонійно поєднували управлінські здібності та здатність надавати освітні послуги в класах з інклюзивною формою навчання. Адже, підтримка та забезпечення педагогічного супроводу дітей відповідними фахівцями є обов'язковим компонентом інклюзивного навчання. На них покладається широке коло обов'язків, однак функції можуть мати суттєві відмінності в залежності від потреб дитини [7].

Асистенти вчителів разом з учителями збагачують навчальну програму й допомагають учням набувати вмій та знань, які їм будуть необхідні для повноцінного життя в класі, в школі та в суспільстві. Під час прийняття рішень щодо навчальної програми вчителі враховують інформацію, яку отримують від інших спеціалістів, батьків та своїх шкільних асистентів. Професіонали в своїх галузях (психологи, логопеди, фізіотерапевти та ін.) надають вчителям



спеціалізовані звіти та пропозиції щодо врахування індивідуальних особливостей конкретного учня в процесі навчання. Цією інформацією вчителі користуються під час складання та впровадження навчальних програм. У більшості країн чіткого конкретного списку обов'язків, які покладаються на асистентів учителів, немає. На визначення обов'язків конкретного асистента вчителя впливають такі чинники, як його кваліфікація, потреби учнів та потреба вчителя в інформації [7].

Взагалі, управління як невід'ємна частина педагогічної системи загальноосвітнього закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління [1-8]. Управління в загальноосвітніх закладах є їх важливою складовою частиною, яка має бути цілісною, ієрархічною, законодавчо забезпеченою та визначеною підсистемою зі своєю інтегральною функцією та функціями кожного його елемента. Управління класом з інклюзивною формою навчання в загальноосвітньому закладі має базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління. Управління таким навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації та педагогічного колективу школи, в основі чого лежить правильний розподіл обов'язків, на основі чіткого визначення функцій, якими є аналіз, планування, організація, контроль.

### **Список використаних джерел**

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. /за ред. Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Білецька Л. Інклюзивне навчання: перші кроки в Україні /Дошкільне виховання. 2007. № 4. С. 12–15.
3. Колупаєва А., Найда Ю. Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально-методичний посібник /За заг. ред. Даниленко Л.І. К., 2007. 119с.
4. Колупаєва А.А. Досвід реалізації інклюзивної освіти в країнах Європи /Педагогічні основи інтегрування школярів з особливостями психофізичного розвитку в загальноосвітні навчальні заклади: Монографія. К.: Педагогічна думка, 2007. 458 с.
5. Уманець Г.М., Кулеш В.О., Кобзар О.В. Інклюзивна освіта: особлива дитина – особливе відношення: Практико-орієнтований посібник. Донецьк: «Витоки», 2010. 145с.
6. Як зробити школу інклюзивною. Досвід проектної діяльності: Методичний посібник /Канадсько-український проект «Інклюзивна освіта для

дітей з особливими потребами в Україні» /Укл. С. Єфімова. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2012. 176с.

7. Global Education Digest. Comparing Education Statistics Across the World. Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2011. 178p.

8. Gronroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. West Sussex, UK: John Wiley and Sons. 2000. 213p.

*Юлія Рулевська, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Дядечко С.Ю., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
М.Мелітополь*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

Менеджмент – молода, інтенсивно розвиваюча галузь знань. Відповідальність для керівництва була чужим словом. Раніше управління не було довготривалою традицією. Успіхи та негаразди пов'язувалися з роботою персоналу та роботодавця, що мало сприяло розвитку в управлінні. Це призводило до таких негативних рис як: марнотратство, виробництво продукції, яка не знаходить попиту, що в свою чергу, призвело до низької якості продукції та відставанню технологічних галузей [1, с.160].

Перехід до ринкових відносин дещо змінив управлінську поведінку. Сучасний менеджмент став невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Існуючі будь-які школи бізнесу і великий потік публікацій, з проблем менеджменту, не можуть змінити того факту, що ця наука знаходиться напередодні кризи.

Висока якість продукції, послуг, технічні інновації – головна умова виживання в бізнесі. А здатність гнучко реагувати на зміни ділової кон'юнктури, до швидких і оригінальних рішень, вміння передбачати, усувати проблеми перш, ніж вони себе проявлять, творче мислення – це перше, що потрібно від менеджера.

Якщо всі компанії стануть діяти однаково цей шлях приведе в нікуди. У сучасному інформаційному суспільстві, для успіху в бізнесі, дуже важлива наявність популярного фірмового бренду який створює суспільне обличчя фірми.

90-ті роки – у світовому менеджменті з'явилися тенденції, пов'язані з необхідністю подолання кризи. Перша – загальне поширення стратегічного управління. Друга – подальша глобалізація економіки. Третя – усвідомлення

значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Четверта – відмова від будь-яких нормативів, розглядання управління як практику і процес, де актуальні ситуації вписані в контекст складних систем. П'ята – осмислення і використання інформаційних ресурсів. Шоста – проблема гуманітарного знання [2, с.384].

Сьогодні стає ясно, що, якщо не займатися цілеспрямовано і наполегливо питаннями ділової і організаційної культури, усвідомлюючи всю складність завдання, нічого не станеться. Володіння компанії власним стилем, легко впізнаною ознакою своєї ідентичності, творча співпраця членів однієї команди, де кожен в свою чергу є індивідуальним у своєму напрямку, роблять менеджмент ефективним і є зразком моральної поведінки у суспільстві.

У сучасних тенденціях розвитку менеджменту бурхливий розвиток отримує культура організації, складові якої є: принципи, правила, інфраструктура, цінності, ідеали і т.д. Одним з основних принципів є орієнтація діяльності компанії на задоволення запитів споживачів, як в сьогодні, так і в майбутньому.

Стратегічне управління та планування. Стратегічне управління використовується провідними компаніями для підвищення ефективності своєї діяльності в першу чергу за рахунок посилення інтеграційних процесів в них і підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Методи і технології сучасного менеджменту, відпрацьовані в комерційних організаціях, поширюються на некомерційні сфери, включаючи державний сектор.

Формуються і розвиваються нові спеціальні види менеджменту: стратегічний менеджмент; муніципальний менеджмент, ризик-менеджмент, вузівський менеджмент, фінансовий менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, менеджмент якості та ін.

Удосконалюються методи ідентифікації, оптимізації та управління бізнес-процесами. Досвід провідних світових компаній показує, що чим більше співробітників буде залучено в розробку стратегії її розвитку, тим ефективніше працюватимуть інтеграційні процеси в компанії [3, с.505].

Виходячи з вищезазначеного, робимо висновок, що менеджери по управлінню людськими ресурсами повинні добре розбиратися в сучасних принципах управління компаніями.

Відомо, що модель бізнесу відображає взаємодію компанії з зовнішнім середовищем і показує працівникам всіх рівнів, що має бути зроблено, коли і як саме.

Нова модель бізнесу розділяє компанії на дві групи: ті, що мають відносно невеликий капітал, але володіють брендом, і ті, що групуються навколо бренд-компаній, утворюючи мережі зовнішніх структур.

### **Список використаних джерел:**

1. Вачугов, Д.Д. Основи менеджменту: підручник / Д.Д. Вачугов, Т.Є. Березкіна, Н.А. Кислякова. - М. : Вища школа; Вид-во РІО Владивостоцького філії РОТА, 2013. - 160 с.
2. Кравченко А.І. Історія менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - М., 2014. – 384с.
3. Басовский, Л. Є. Менеджмент: навч. посібник / Л.Є. Басовский. - М. : Инфра-М, 2012. - 505 с.

*Юрій Олександрович Соколов, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Петренко В.А., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
М.Мелітополь*

### **ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В РАМКАХ ПЕРЕДАЧІ ПОВНОВАЖЕНЬ РЕГІОНАМ**

В Україні відбувається комплекс заходів з реформи децентралізації державної влади, який покликаний внести зміни до існуючого законодавства, з метою передачі значних повноважень від державних органів органам місцевого самоврядування. Серед основних завдань для нових громад під час реалізації реформи децентралізації є організація і управління освітою. Раніше освітою в сільській місцевості займалися відділи освіти (ВО) районних державних адміністрацій (РДА), при цьому обов'язки сільських рад у сфері освіти були обмеженими та в основному полягали в забезпеченні виконання другорядних завдань як, наприклад, організація гарячого харчування чи забезпечення підвезення працівників шкіл та учнів до місця роботи та навчання.

На відміну від райдержадміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є автономними та мають всі необхідні повноваження для реалізації необхідних завдань, у тому числі у сфері управління освітою [1].

Головною діяльністю органів місцевого самоврядування є керування закладами освіти як власники (засновники) шкіл. З іншого боку перетворення органів місцевого самоврядування на компетентних суб'єктів управління неможливе без виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням освітньої діяльності. За масштабами витрат, складністю, і соціальною значущістю освіта посідає найважливішу сферу в роботі місцевого самоврядування. Водночас

зрозуміло, що реформа освіти і децентралізація не є окремими процесами, а складові комплексу становлення держави. Ці процеси покликані покращити ефективність і продуктивність функціонування системи за допомогою передачі не лише більших повноважень тим органам, що ближче до людей, а й відповідальності за управління, фінансування та визначення цілей для розвитку території та громади в цілому, де такі компоненти можна реалізовувати найбільш успішно [2].

Ефективність системи управління залежить не лише від організаційної побудови, ресурсного забезпечення, а й від професійності управлінців, їх компетентності та врахування ними чинників впливу зовнішнього середовища, які можуть позначатися на результатах діяльності закладу. З огляду на це поступом удосконалення процесів управління та підвищення його ефективності є також й уміле поєднання форм централізованого та децентралізованого управління, що сприяють підвищенню якості освітніх послуг [3, с.28]. Нове законодавство в галузі освіти значно розширило повноваження директора закладу загальної середньої освіти щодо кадрових питань, педагогічної свободи та фінансової автономії [4]. Саме від керівника залежить якість освітнього процесу в закладі освіти. Директор зобов'язаний не лише володіти ґрунтовними знаннями у сфері освітнього законодавства, а й організаторськими та комунікаторськими здібностями.

Суттєвим фактором, що викликає занепокоєння серед очільників новостворених ОТГ та відділів освіти при них, є те, що освіта являється однією з найбільш витратних функцій, які передала об'єднаним громадам держава, і водночас сільські школи в Україні доволі неефективні. Одним з можливих виходів з цієї ситуації вбачається підвищення якості освіти в громаді та життєвих можливостей громадян через краще й ефективніше витрачання бюджетних коштів, а саме через оптимізацію мереж закладів освіти. Оскільки цей процес і технічно складний, і політично чутливий, він має бути повністю відкритим для широкого загалу і проводитися під потужним лідерством. Насправді без чіткої та однозначної підтримки голови громади впродовж усього процесу шанси досягти значного прогресу в оптимізації будуть малими. Це зумовлено тим, що аналіз даних, необхідний для такої справи, потребує значних людських ресурсів. Однак ще важливішим є те, що неминучий політичний опір закриттю шкіл може бути подоланий лише тоді, коли всі зацікавлені сторони розумітимуть, що оптимізація – це пріоритет для місцевої ради [5, с.55].

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що розвиток громади в цілому та закладів освіти зокрема в рамках децентралізації державної влади в Україні, може здійснюватися лише за умов узгодженого розподілу управлінських повноважень за участю суб'єктів різних структур, та ефективного використання ресурсів освітнього середовища закладів освіти об'єднаної територіальної громади.

### Список використаних джерел

1. Реформа освіти в умовах децентралізації [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/education>
2. Управління освітою на місцях [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/education/orhanizatsiia-osvity-v-oth>
3. Мелешко В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації / В. Мелешко // Український педагогічний. - 2018. - № 2. - С. 27-33.
4. Закон України «Про освіту» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
5. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. — К., 2017. — 128 с.

*Зоя Вікторівна Щєбликіна, старший викладач кафедри управління та адміністрування  
Олександр Неліпа, студент, спеціальності «Менеджмент»  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

На сьогоднішній день соціальна відповідальність має під собою мінімальну базу знань та різних наукових досліджень, пов'язаних з цією темою. Більшість бізнесменів думають тільки про власну корисність у веденні своєї справи, мало хто з них бере до уваги соціальні проблеми та проблеми, які відбуваються в цей час у державі. Сьогодні велика кількість пересічних громадян опиняється в ситуаціях у яких без підтримки держави та бізнесу не обійтись. Тому необхідно постійно звертати увагу сучасного бізнесу на соціальну відповідальність.

Так у ХХ ст. почався рух соціальної відповідальності достатньо швидким темпом. На початку ХХ ст. у США зароджується доктрина капіталістичної благодійності, згідно якої прибуткові організації повинні жертвувати частиною своїх коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби. В цей час відбувається різке зростання тиску з боку суспільства та його інституцій, від підприємств почали вимагати дотримання певних стандартів та контроль над їх впровадженням. Підприємства були змушені будувати свої відносини з державою та суспільством за новими правилами і розвивати нові

адресні програми, перш за все, в галузі екології і захисту праці, що забезпечувало підприємству необхідні умови для ведення власної діяльності. В економіці отримали розвиток ідеї етичного фактору, недопустимості зведення відповідальності підприємств лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності в залежності від потреб, які породжує система [1, с.36].

Власне є терміни «механізми соціальної відповідальності», «механізми корпоративної соціальної відповідальності» уперше були сформульовані тільки разом з основоположними категоріями як системними явищами і процесами, які вони розвивають, у 1999 р. Існують декілька визначень цих понять. У науковій літературі механізми соціальної відповідальності розглядаються як сукупність інструментів та важелів, технологій просування соціально відповідального бізнесу, який приносить користь підприємництву і суспільству, сприяє соціальному, економічному й екологічно сталому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу на середовище господарювання і мінімізації негативного [2].

Так, зазначено, що соціальна відповідальність бізнесу є сферою для діяльності корпорації, компанії, підприємства, установи, організації, що діє на трансформаційній основі (роботодавці, органи виконавчої влади, профспілки), вирішуючи соціально важливі проблеми як у самому бізнесі, так і за його межами, тобто на муніципальному, регіональному, національному, а іноді й глобальному рівнях. Інакше кажучи, це добросовісна ділова практика, розвиток персоналу підприємства, охорона здоров'я працівників і безпечні умови праці, охорона навколишнього середовища, використання ресурсощадних технологій, а також розвиток суспільства на макрорівні, що має на меті як досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності, так і забезпечення соціального добробуту і суспільного розвитку загалом [3, с. 32].

Ще зазначимо, що переваги соціальної відповідальності для бізнесу багато в чому залежать від пріоритетів його економічного розвитку. Відповідно до матриці бізнес-можливостей соціальної відповідальності бізнесу, створеної Sustani Ability International, для ринків, що розвиваються, характерні такі сфери практичної користі соціальної відповідальності бізнесу [4].

Сфера підприємницької діяльності представляє собою певний механізм соціально-економічного життя суспільства, який змушує підприємство постійно іти у ногу з часом, створюючи конкуренцію, стимулювання нового технічного оснащення, що може прискорити процес розробки продукції, покращить ефективність виробництва та економіки країни в цілому [5, с.30].

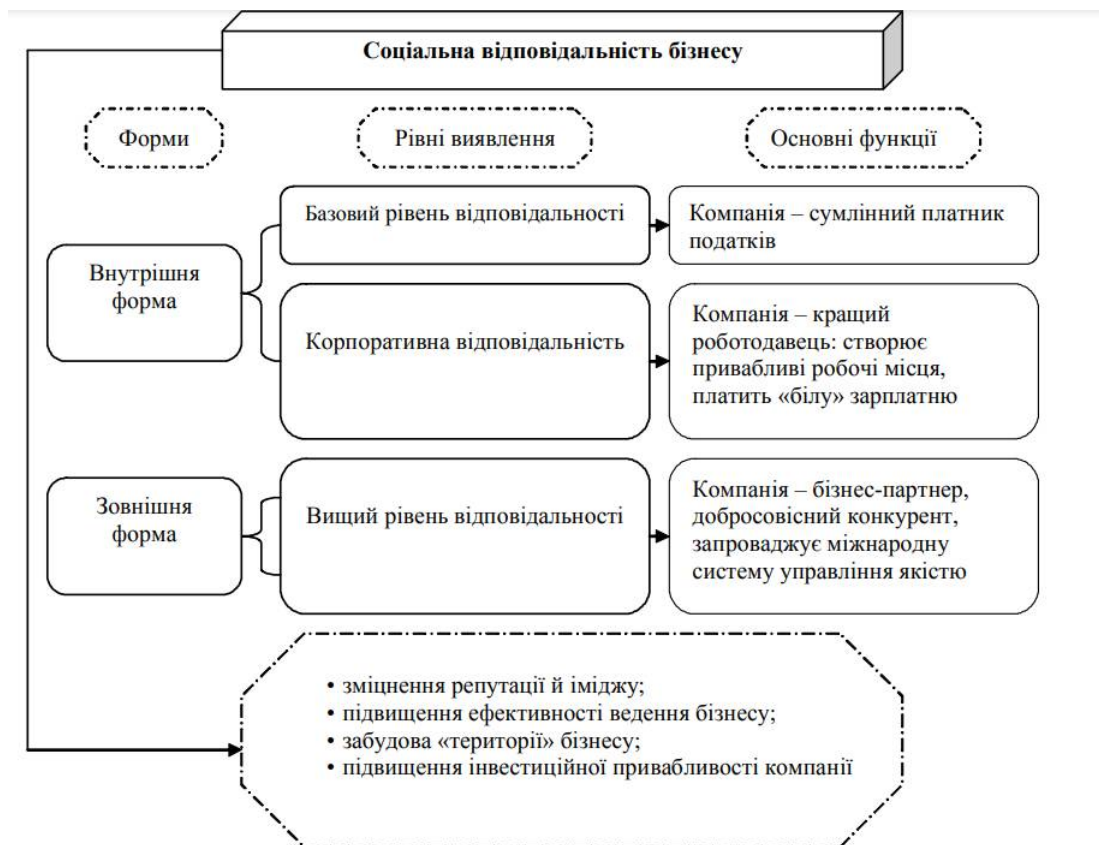


Рис. 1. Концептуальний підхід до формування моделі принципів соціальної відповідальності бізнесу [3, с.143]

З цього ми можемо зробити висновки про те, що соціальна відповідальність має стати ключовим елементом в діяльності сучасних підприємств. Тоді бізнес буде мати можливість ще більше підвищувати свій імідж та репутацію, а за рахунок впровадження інноваційних програм для вирішення соціальних проблем відкриє перед собою додаткові можливості і перспективи.

### Список використаних джерел

1. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
2. Форум соціально відповідального бізнесу URL: <http://svb.org.ua/>.
3. Мельник С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. *Науково-економічний та суспільнополітичний журнал*. «Україна : аспекти праці». 2008. № 5. С. 32-36.
4. Соціальна відповідальність бізнесу по-українськи URL: <http://www.optima-pr.com.ua>.
5. Щєбликіна І.О. Багдасарян Г.С. Особливості функціонування бізнес-інкубаторів в Україні. *Бізнес-інкубатори як інструмент забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу* : монографія Запоріжжя, 2017. С. 29-34.



*Наталія Ясинська, магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник Петренко В.А., к.е.н., доцент кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
М.Мелітополь*

## **СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУЧАСНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Актуальність теми. Сьогодення характеризується перехідним етапом розвитку суспільства, значними змінами в країні загалом та в освіті зокрема, активізацією діяльності освітніх закладів, пошуком нових альтернатив та зміною пріоритетів.

Створення позитивного іміджу та власного «обличчя» – це спосіб виділитися серед ряду подібних навчальних закладів та привернути увагу абітурієнтів, кількість яких значно знизилась в останні роки. Функціонування та діяльність навчального закладу направлена на надання освітніх послуг, а отже тісно пов'язана з кількістю бажаючих отримати ці послуги. Успіх профорієнтаційної роботи та вступної компанії тісно пов'язаний з позитивним іміджем навчального закладу.

Навчальний заклад є відкритою системою, що знаходиться в постійній взаємодії з різними соціальними інститутами. В сучасному світі комунікацій та публічності проблема зовнішнього представництва є досить актуальною.

Аналіз публікацій. Питання створення позитивного іміджу навчального закладу розглядають в своїх роботах як іноземні, так і вітчизняні науковці. Проблеми позитивного позиціонування закладу освіти представлені в роботах таких авторів, як В.Вознюк, М.Самохін., В.Маслов, Д.Журавльов, С.Корольов, М.Піскунов, С.Сушко, В.Сухомлинський та інші.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи дослідження науковців, можемо стверджувати, що імідж навчального закладу – це вияв індивідуальності та емоційно забарвлений образ, покликаний впливати на певні соціальні групи та інститути, з якими взаємодіє навчальний заклад.

Створення іміджу – досить кропітка та тривала робота, що потребує цілеспрямованості, чіткого формулювання мети та соціальної орієнтації.

На думку О. Ткаченко імідж виконує дві важливі функції: володіє значущістю, тобто слугує символічним позначенням закладу та акумулює соціальну енергію і здатний мотивувати до певних дій. Його головне завдання полягає у формуванні позитивного ставлення до закладу освіти в цілому, до його колективу та результатів його діяльності. Це формує довіру до освітньої установи, що виявляється у високих оцінках і виборі її з поміж інших подібних [7, с. 98].

Позитивне позиціонування навчального закладу може стати інструментом в досягненні таких цілей:

- Підвищення конкурентоспроможності та привернення уваги абітурієнтів та висококваліфікованих кадрів.

- Залучення нових інвесторів.

- Підвищення статусу викладачів.

- Підвищення лояльності співробітників, студентів та громадськості до навчального закладу.

- Збільшення кредиту довіри серед студентів і їх батьків, необхідного для введення інновацій та експериментальних методик.

Для успішного створення позитивного іміджу необхідно відповідати ряду критеріїв:

- Керівник відрізняється високими особистісними, діловими і професійними якостями.

- У колективі вузу панує творча і позитивна атмосфера.

- Колектив знайомий з концепцією діяльності навчального закладу, і підтримує її.

- Співробітники компетентні і відповідають займаним посадам.

- Навчальний заклад надає якісні послуги освіти. Освітня культура знаходиться на високому рівні.

- У ході навчального і виховного процесу педагоги демонструють і прищеплюють студентам високий рівень культури і свідомості.

- Навчальний заклад має чітко сформовану філософію та бачення майбутнього.

Провідні дослідники з питань створення іміджу розділяють його на два види: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній імідж закладу створюється шляхом вирішення наступних питань:

- Створенні позитивного мікроклімату в колективі та об'єднання спільними ідеями.

- Професійний добір кадрів та створення умов, що спонукають викладачів до самовдосконалення, підвищення кваліфікації, пошуку нових методів та засобів надання освітніх послуг, та постійного всебічного розвитку.

- Оновлення матеріально-технічної бази та створення єдиного стилю приміщень, відповідно до напрямів діяльності та традицій навчального закладу.

- Для створення зовнішнього іміджу необхідно зробити наступні кроки:

- Розробка чи оновлення символіки закладу.

- Створення рекламних засобів: буклети, сувенірна продукція, одяг з символікою закладу, форма для спортивної команди освітньої установи тощо.

- Використання засобів масової інформації та інтернет-ресурсів. Розміщення соціальної реклами на телебаченні, яка підкреслює якість надаваних освітніх послуг, доброзичливість та створення умов для всебічного розвитку та самореалізацій молоді. Створення офіційного сайту та сторінок в

соціальних мережах для надання якісної та своєчасної інформації про всі аспекти діяльності закладу освіти.

– Активна участь у громадських заходах та створення власних, наприклад, ярмарок, день відкритих дверей тощо.

Окремо слід підкреслити важливість створення іміджу керівника, як невід'ємної складової позитивного позиціонування освітнього закладу. Керівник має бути взірцем, як для викладачів, так і для здобувачів освіти. Він має великий вплив на різні аспекти розвитку та діяльності закладу, формування його філософії та психологічного клімату в колективі.

В. Вознюк стверджує, що створення позитивного іміджу керівника має проходити в чотири етапи [2].

По-перше, визначення зовнішніх даних. Зовнішній вигляд є складовою створення успішного образу.

По-друге, дослідження психологічного портрету. Оцінка особистісних якостей та рис характеру необхідна для створення позитивного іміджу.

По-третє. Відповідність створеного образу займаної посади.

Четвертий етап – досягнення відповідності між зовнішнім виглядом, фізичним та психологічним станом.

Чітко продуманий та зважений зовнішній вигляд керівника має бути доповненням до його управлінської культури.

Управлінська культура – це складова професійної компетентності. Вона визначається сукупністю знань, вмінь, навичок, а також особистісних, професійних та ділових якостей, загальної культури, що є фундаментом для формування духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів [5, с. 5].

Успішний керівник – той, хто постійно працює над самовдосконаленням та всебічним розвитком особистості. Образ керівника та його компетентність є важливими чинниками створення позитивного образу закладу.

Враховуючи все зазначене вище, робимо висновки, що створення іміджу – це кропіткий та безперервний процес, що потребує акумуляції зусиль керівника, адміністрації та співробітників закладу.

Враховуючи актуальність проблеми та тенденцію до зростання важливості питання створення та підтримання іміджу, припускаємо, що в майбутньому буде актуальним запровадження PR-відділу в навчальних закладах. Оскільки позитивний імідж є важливою складовою для розвитку і функціонування закладу освіти, і навіть якщо всі цілі в питанні іміджу будуть досягнуті, його необхідно постійно підтримувати на високому рівні та корегувати образ навчального закладу відповідно до сучасних реалій.

### **Список використаних джерел**

1. Атаманська К.І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях [Електронний ресурс] / К.І. Атаманська // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. – 2012. – Вип. 37(2). – С. 28–32. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspo\\_2012\\_37%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspo_2012_37%282%29_7)

2. Вознюк В.С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника/В.С. Вознюк // Педагогічний пошук. – 2016. – № 2. – с. 12-16.
3. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – Січ. (№ 2). – С. 10–13.
4. Масленніков Є.І. Роль PR-технологій у формуванні іміджу компанії [Електронний ресурс] / Є.І. Масленніков, Н.І. Ленська // Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті : матеріали VII Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/ipreed/2016/61.pdf>
5. Сухослинский В.А. Методика воспитания коллектива/ В.А. Сухомлинский. – М. : Просвещение, 1981. – 192 с.
6. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією / С. Сушко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 3. – С. 85–100.
7. Ткаченко О.О. Імідж навчального закладу : поняття та сутність [Електронний ресурс] / О.О. Ткаченко // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2016. – № 1. – С. 95–101. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi\\_2016\\_1\\_16fb\\_dl=446](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2016_1_16fb_dl=446)
8. Топчій І.В. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах [Електронний ресурс] / І.В. Топчій, Л.Є. Бегеза // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка. – Чернігів, 2014. – Вип. 121, т. 2. – С. 178–181. – Режим доступу: <http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wp>
9. Шпалінський В.В. Психологія управління : Навч. посібник для керівників навчальних закладів, практик. психологів, вчителів та вихователів / Шпалінський В.В., Помазан К.А. – Харків : Веста: Видавництво “Ранок”, 2002. – 128 с.

*Володимир Яценко, студент спеціальності «Менеджмент»  
Валентина Іванівна Чижова, д.е.н., професор кафедри управління та  
адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь*

### **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Одна з головних проблем українського сучасного менеджменту – це проблема якості управління. В останнім часом в українських ЗВО з'явилася низка нових дисциплін, але проблема все рівно залишається. Гіпотетичною причиною може бути те, що в Україні мало професіоналів, що мають досвід управління в діючих умовах сучасної економіки. Добре відомо, що одержувати

знання в областях управління неможливо без отримання практичних навичок. В основній частині випускників цієї особливості життєвого досвіду ще немає за віком, а наявна практична підготовка в стінах закладів освіти в часі буває не достатньою. Та й під час виробничої практики опанувати використання різних інноваційних, ефективних принципів управління досить складно. Необхідний радикальний перегляд філософії бізнесу, а також зміна психології персоналу (особливо менеджерів), зростання особистісного потенціалу та підвищення їх кваліфікації.

Ще однією проблемою менеджменту в Україні є корумпованість економіки. Можна розділити менеджерів приватних компаній та менеджерів державних структур. В розвинутих Європейських країнах державний менеджмент відсторонений від матеріального блага, в Україні ж великі державні структури віддають чиновникам, які мають безпосередню дотичність до розподілу матеріальних благ. Останнім часом розвиток приватних компаній та виведення їх на конкурентоспроможний міжнародний ринок не є основним завданням вітчизняної економіки.

Існує в Україні та проблема неефективної взаємодії власників компаній та топ-менеджерів. Часто між ними виникають конфлікти, які призводять до утворення проблем в управлінні. Як наслідок – власник втрачає цінного фахівця, та ефективність роботи компанії знижується. У цей час менеджер втрачає можливість кар'єрного зростання і починає все спочатку. Проблема часто полягає в різних цілях і не однакового розумінні устремлінь, суть в тому, що власник бажає максимального прибутку на кожному етапі діяльності організації, професійний менеджер налаштований на досягнення стратегічних цілей. Часто власник компанії має не зовсім чітке уявлення та знання щодо виробничого та робочого процесів. З-за цього важко досягти результатів, які він вимагає. При цьому менеджер не має ключових повноважень, проте не має і високої відповідальності. Для компаній, що виходять за плановий прибуток, він забирається власником, така стратегічна помилка в майбутньому унеможливорює більший прибуток. Професійний менеджер розуміє це, і якщо власник також поділяє цю позицію, то вони повинні почувати себе в компанії комфортно, дії будуть ясними, а очікування виправданими.

Сучасний вищий менеджмент, в основному, сформований із спеціалістів, які виростили з фахівців відповідного змісту діяльності підприємства. Наприклад, в управлінні телекомунікаційної компанії фахівець із зв'язку, а в голові банку – фінансист. Однак, суть у тому, що управління – це теж окрема діяльність з власними специфічними рисами. Чим вища посада, тим більше кількість специфічних функцій більше, а технічні менше.

Існує в Україні и таке явище, коли робітник обіймає посаду керівника, отримавши підвищення, але при потребі ухвалення рішення, за стилем мислення залишається фахівцем своєї галузі. Часто зустрічається такий парадокс: керівник охорони займається вирішенням технологічних проблем, замість управлінських. Рішення цієї проблеми С. Янг у своїй книзі "Системне управління організацією" описував так: важливо, щоб вище управління

керівництвом розуміло, що істинна роль його діяльності в компанії перебуває в управлінні всім процесом прийняття та вироблення рішень.

На даний момент в Україні існує безліч проблем менеджменту. На сьогоднішній момент у нашій країні немає виразних теоретичних та методологічних основ для використання менеджменту на практиці. Принципи західного менеджменту малопринятні в Україні, тому їх складно використовувати для вирішення цих проблем. Варто звернути увагу на теорії та досвід іноземного менеджменту, але не потрібно чітко розуміти різницю в принципах управління в Україні та за кордоном. Тому, перш ніж вводити інновації, дуже важливо адаптувати їх під певні риси менталітету та культури українського людини. При правильному та професійному підході можна знайти рішення всіх проблем менеджменту організації, підвищити ефективність та якість управління.

### **Список використаних джерел**

1. Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – №7/4. – С.23 - 26.
2. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. – 206 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школи стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб: Издательство «Питер», 2012.
4. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. // Економіка України. – 2011. - № 6(487). – С. 41-46.
5. Щєбликіна І.О. Багдасарян Г.С. Особливості функціонування бізнес-інкубаторів в Україні. *Бізнес-інкубатори як інструмент забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу* : монографія Запоріжжя, 2017. С. 29-34.